

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MOARA MATONO GERIONI

PLANO DE AÇÃO DE MARKETING DA SOLUAGRO

CURITIBA

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MOARA MATONO GERIONI

PLANO DE AÇÃO DE MARKETING DA SOLUAGRO

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Dra. Danielle Mantrovani.

CURITIBA

2012

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – O Processo Estratégico de Marketing.....	15
FIGURA 02 – Sequência do Produto.....	17
FIGURA 03 – Comportamento dos Consumidores.....	26
FIGURA 04 – Sensibilização Adequada.....	26
FIGURA 05 – Análise da Concorrência.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Divisão Estadual Geral.....	37
GRÁFICO 02 – Divisão Regional Geral.....	38
GRÁFICO 03 – Revenda e Consumidor Final.....	38
GRÁFICO 04 – Divisão Estadual Revenda.....	39
GRÁFICO 05 – Divisão Regional Revenda.....	39
GRÁFICO 06 – Divisão Estadual Consumidor Final.....	40
GRÁFICO 07 – Divisão Regional Consumidor Final.....	41
GRÁFICO 08 – Fidelidade dos Clientes Geral.....	41
GRÁFICO 09 – Fidelidade dos Clientes Revenda.....	42
GRÁFICO 10 – Fidelidade dos Clientes Consumidor Final.....	43
GRÁFICO 11 – Número de Compras por Estado.....	46
GRÁFICO 12 – Frequência de Compras por Estado.....	47
GRÁFICO 13 – Valor Médio de Compras por Estado.....	48
GRÁFICO 14 – Número de Unidades Compradas por Estado.....	48
GRÁFICO 15 – Valor Médio por Produto por Estado.....	49
GRÁFICO 16 – Segmentos de Atuação Geral.....	50
GRÁFICO 17 – Segmentos de Atuação Revenda.....	50
GRÁFICO 18 – Segmentos de Atuação Consumidor Final.....	51
GRÁFICO 19 – Divisão Estadual Fruticultura.....	52
GRÁFICO 20 – Divisão Estadual Poda Urbana.....	52
GRÁFICO 21 – Divisão Estadual Reflorestamento.....	53
GRÁFICO 22 – Divisão Estadual Viveiros de Reflorestamento.....	54
GRÁFICO 23 – Divisão Estadual Floricultura.....	54
GRÁFICO 24 – Número de Compras por Segmento.....	55
GRÁFICO 25 – Frequência de Compras por Segmento.....	56
GRÁFICO 26 – Valor Médio de Compras por Segmento.....	56
GRÁFICO 27 – Número de Unidades Compradas por Segmento.....	57
GRÁFICO 28 – Valor Médio por Produto por Segmento.....	58
GRÁFICO 29 – Ciclo de Vida dos Clientes.....	59
GRÁFICO 30 – Sazonalidade Geral.....	60
GRÁFICO 31 – Sazonalidade Fruticultura.....	60

GRÁFICO 32 – Sazonalidade Poda Urbana.....	61
GRÁFICO 33 – Sazonalidade Viveiros de Reflorestamento.....	61
GRÁFICO 34 – Sazonalidade Reflorestamento.....	62
GRÁFICO 35 – Sazonalidade Floricultura.....	62
GRÁFICO 36 – Produtos e Peças.....	63
GRÁFICO 37 – Percepção de Valor e Valor Atribuído por Produto.....	65
GRÁFICO 38 – Valor Pago e Valor Atribuído por Produto.....	65
GRÁFICO 39 – Espécies Reflorestadas no Brasil.....	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Número de Compras.....	43
QUADRO 02 – Frequência de Compras.....	43
QUADRO 03 – Valor Médio por Compra.....	44
QUADRO 04 – Unidades por Cliente.....	44
QUADRO 05 – Valor Médio por Produto.....	45
QUADRO 06 – Fases do Ciclo de Vida de Clientes.....	55
QUADRO 07 – Produtos Fundamentais.....	59
QUADRO 08 – Principais Frutas Produzidas.....	63
QUADRO 09 – Principais Estados Fruticultores.....	63
QUADRO 10 – Principais Municípios Fruticultores.....	64
QUADRO 11 – Principais Estados Reflorestadores.....	66
QUADRO 12 – Tamanho dos Empreendimentos Floricultores.....	67
QUADRO 13 – Segmentos de Atuação.....	69
QUADRO 14 – Análise SWOT.....	71

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 ANÁLISE INTERNA.....	16
2.1.1 Produtos.....	16
2.1.2 Avaliação das capacidades.....	18
2.2 ANÁLISE EXTERNA.....	20
2.2.1 Mercado competitivo.....	20
2.2.2 Clientes.....	23
2.2.3 Concorrência.....	28
2.3 POSICIONAMENTO COMPETITIVO.....	30
2.3.1 Segmentação.....	30
3. METODOLOGIA.....	35
4. ANÁLISE DE DADOS.....	37
4.1 DADOS INTERNOS.....	37
4.1.1 Segmentação dos Clientes.....	37
4.1.2 Ciclo de Vida dos Clientes.....	58
4.1.3 Sazonalidade.....	60
4.1.4 Mix de Produtos.....	63
4.2 DADOS EXTERNOS.....	66
4.2.1 Fruticultura.....	66
4.2.2 Reflorestamento.....	70
4.2.3 Floricultura.....	72
5. PLANO DE AÇÃO DE MARKETING.....	74
5.1 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS.....	74
5.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	75
5.2.1 Resumo de Mercado.....	75
5.2.1.1 Fatores geográficos.....	75
5.2.1.2 Fatores comportamentais.....	76
5.2.1.3 Necessidades do mercado.....	77
5.2.2 Análise SWOT.....	78
5.2.3 Concorrência.....	78

5.2.4 Produtos.....	79
5.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	80
5.3.1 Finalidade do Negócio.....	80
5.3.2 Objetivos de Marketing.....	80
5.3.3 Objetivos Financeiros.....	81
5.3.4 Posicionamento Competitivo.....	81
5.3.5 Implementação.....	81
5.3.6 Controle e Monitoramento.....	82
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERENCIAL.....	84

INTRODUÇÃO

A Soluagro Importação e Exportação Ltda. surgiu em Dezembro de 2000 com o objetivo de importar ferramentas voltadas para o mercado agrícola e revendê-las para o mercado nacional. Inicialmente localizada em Cianorte, interior do estado do Paraná, a empresa iniciou suas importações representando a empresa japonesa ARS Corporation. Com a expansão das vendas, detectou-se a necessidade de mudança para um centro maior, devido à presença de redes de distribuição que pudessem atingir com facilidade todo o Brasil, assim como maior proximidade com o porto por onde eram feitas as importações. Assim, em Janeiro de 2001 a matriz da empresa foi transferida para Curitiba, Paraná, onde se localiza até os dias de hoje.

A empresa passou então a atender com maior eficiência as regiões Sul, Sudeste e Centro-oeste e viu seus negócios aumentarem também na região Nordeste (nas proximidades do Projeto de Irrigação do Rio São Francisco em Pernambuco). Devido ao crescente volume de vendas e à grande distância entre Curitiba e Nordeste que acabava tornando os fretes caros e demorados, a empresa optou por instalar no ano de 2007, uma filial na cidade de Petrolina, Pernambuco.

Devido ao bom desempenho das vendas, foi possível conquistar a exclusividade de distribuição das marcas que comercializa, fator que confere um grande diferencial. O sistema de funcionamento da empresa é feito através de representações comerciais, o que torna o quadro de funcionários bastante reduzido. Cada região possui um representante comercial específico que viaja pelas cidades com mostruário dos produtos, visitando os clientes atuais e potenciais.

O mercado de atuação da empresa Soluagro resume-se basicamente em: fruticultura, poda urbana, reflorestamento e floricultura, sendo este último de menor expressividade. Tendo em vista a globalização do mercado, o Brasil é grande alvo de marcas internacionais que veem em nosso país um potencial consumidor devido ao seu forte e recente desenvolvimento econômico. Soma-se a esse fato a questão do vasto território brasileiro, que é capaz de abrigar uma enorme quantidade de terras voltadas justamente para atividades do setor agrícola. Como resultado, temos marcas de diversos países (Japão, Suíça, Alemanha, Itália, Estados Unidos e China) além de marcas locais tentando fortemente conquistar seu espaço nesse promissor mercado.

Em função dessa grande concorrência constatou-se a necessidade de elaborar um plano de marketing capaz de gerar soluções para superar os entraves oferecidos pela concorrência, levando em consideração diversos fatores mercadológicos como qualidade dos produtos, preços e equipe de vendas. Assim sendo, o objetivo central deste projeto é elaborar um Plano de Marketing eficaz, e para tanto, seguem os objetivos específicos:

- Definir os objetivos da empresa para nortear o direcionamento do plano
- Definir a estratégia central da empresa
- Definir ferramentas eficazes para implementação da estratégia
- Definir ferramentas de controle e monitoramento

Através da elaboração e implementação desse plano, a empresa deverá adotar o marketing como uma filosofia que permeie todas as suas iniciativas. O foco central da organização será identificar e satisfazer os desejos e necessidades de seus consumidores reais e potenciais, e para isso, deverá adequar e direcionar corretamente seus recursos e ativos disponíveis. Sempre buscando vantagens competitivas, onde os pontos fortes e oportunidades sejam potencializados e os pontos fracos e ameaças sejam amenizados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O posicionamento estratégico é uma soma da identificação do mercado-alvo com a criação de uma vantagem competitiva. Infelizmente grande parte das organizações tem um entendimento das definições de marketing, porém não sabem colocá-las em prática. “Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, determinação de preço, planejamento e distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (FERRELL & LUCAS, 1987). As empresas podem ser divididas de acordo com a visão de marketing: inseguras (não tem uma ideia clara sobre o que é marketing), apoiadoras de vendas (utilizam o marketing como forma de promover vendas), marketeiras departamentais (consideram as necessidades do cliente como objetivo central da organização, mas restringem as atividades de marketing a um determinado departamento) e filósofas do marketing (possuem a mesma visão das marketeiras departamentais, porém consideram o marketing como uma filosofia que deve ser permeada por toda a organização e não somente em um departamento).

No atual mercado, altamente competitivo, as empresas que se preocupam em identificar e atender às necessidades e expectativas de seus consumidores terão as maiores chances de obter um bom desempenho. O objetivo principal de uma organização não deve ser o lucro, e sim criar e manter clientes para que as questões de sobrevivência (inclusive as financeiras) possam ser mantidas a longo prazo. Isso significa que o marketing deve facilitar a troca de benefícios entre empresa e consumidor.

O comprometimento com marketing deve permear todos os colaboradores de todos os departamentos em uma organização, e não ficar restrito somente ao departamento de marketing. A orientação de marketing pode determinar novos padrões de funcionamento para os setores de produção, vendas, desenvolvimento de produtos, entre outros. Dessa maneira, todos devem estar focados em satisfazer os desejos dos clientes, e não em objetivos isolados de cada departamento. Neste quesito, pequenas empresas podem ter vantagens, pois “o perigo de se distanciar dos clientes e daquilo que desejam aumenta com o tamanho, a complexidade e a burocracia da organização” (HOOLEY e SAUNDERS, 1996, pg. 12).

É de extrema importância compreender que o ambiente do marketing é mutável, e é composto por ambiente competitivo (empresa, concorrentes e clientes) e macroambiente (circunstâncias sociais, políticas e econômicas). Essas mudanças no ambiente podem ser vistas como oportunidades por organizações flexíveis e inovadoras. A grande velocidade dessas mudanças faz com que a tecnologia tenha que ser cada vez mais usada para reduzir o ciclo de vida dos produtos, e consequentemente os planejamentos estratégicos já não sejam aplicáveis a longo prazo. Devido ao acesso à tecnologia o mercado encontra-se cada vez mais globalizado, sendo que as organizações devem estar preparadas para enfrentar a concorrência mundial. Ao mesmo tempo o mercado também está passando por um processo de segmentação no qual os consumidores anseiam por demonstrar sua individualidade. Segundo Holley e Saunders (1996, p. 22) “... à medida que os mercados estão se tornando mais globais, a existência de segmentos distintos de mercado está tornando-se mais clara. As empresas de maior sucesso são aquelas que reconheceram a importância cada vez maior de segmentação e se posicionaram para tirar o maior proveito dela”.

Existem alguns princípios do marketing que devem ser considerados, para que toda a teoria possa ser aplicada na prática por uma organização:

- O cliente é o rei: todas as ações da organização devem objetivar a satisfação dos clientes. Portanto, é muito importante dedicar-se a descobrir quais são as reais necessidades de seus consumidores e definir quais as tecnologias necessárias para satisfazê-las. Quem deve julgar a boa qualidade ou não do produto é o cliente, sendo que um produto de qualidade é aquele que se adequa a sua finalidade (luxos podem ser desnecessários). Uma das funções do marketing é identificar quais são as necessidades dos consumidores, e comunicá-las para todos os departamentos da empresa, principal e inicialmente ao setor responsável por projetar e desenvolver os produtos.
- Os clientes não compram produtos: na realidade os clientes, ao comprarem um produto, estão interessados nos benefícios que este produto proporciona. Todas as mudanças feitas no produto devem levar em consideração os consequentes benefícios agregados, pois alguns podem ser de extrema importância enquanto outros podem ser de pouca importância ou até mesmo desnecessários. Os benefícios esperados são uma das maneiras mais

eficientes de segmentar o mercado, sendo que o marketing possui a função de identificar em quais segmentos irá atuar e em qual profundidade irá atendê-los. Essa definição deve ser feita somando-se o potencial de cada segmento com as capacidades da própria organização.

- O marketing é uma tarefa de todos na organização: as análises realizadas pelo departamento de marketing a respeito da realidade de mercado devem ter reflexo direto nos produtos e serviços prestados. Com a redução de níveis hierárquicos as organizações tornam-se cada vez mais horizontais, o que diminui as barreiras funcionais existentes entre os departamentos e permite que as funções do marketing permeiem por toda a organização.
- Mercados e clientes mudam constantemente: devido a essas mudanças constantes as empresas devem reconhecer que todos os produtos possuem um ciclo de vida e que em determinado momento terão que ser aprimorados ou substituídos. Esse processo de aprimoramento pode ocorrer através de uma inovação (grande mudança em um determinado momento) ou através de um aperfeiçoamento contínuo (com pequenas mudanças ao longo do tempo). O marketing é a responsável por reunir todos os recursos da organização e coordenar todos os departamentos, fazendo com que não haja diferenças entre o projeto, a produção e a entrega final do produto.

O processo de planejamento estratégico do marketing deve começar com a definição da sua estratégia central: os objetivos da empresa e as respectivas estratégias que serão usadas para atingi-los. Os objetivos traçados deverão ser de curto e longo prazo, sendo que os objetivos de curto prazo devem gradativamente levar à realização do objetivo de longo prazo. Geralmente empresas comerciais baseiam seus objetivos em lucro e domínio de mercado. A estratégia central é a maneira como a empresa conseguirá atingir os objetivos definidos, seja com o uso de tecnologia, preços, atendimento, qualidade superior, entre outros. Vale ressaltar que essa estratégia pode variar de acordo com o ciclo de vida dos produtos, como, por exemplo, para atingir uma maior participação no mercado. Na fase inicial do produto pode-se tentar a expansão do mercado (atraindo novos usuários através da expansão geográfica), penetração em novos mercados (identificando novos segmentos que possam ser atendidos pelo seu produto), aumento da taxa de uso

(aumentando a frequência de consumo do seu produto) e busca de novos usos. Na fase de crescimento e maturidade do produto a melhor estratégia é o aumento na participação de mercado, atraindo os clientes da concorrência. O aumento da lucratividade é outro objetivo existente, que pode ser atingido através do aumento das margens, redução dos custos, ou até mesmo ambos.

A estratégia central pode ser obtida através de uma análise detalhada da empresa, levando em consideração seus pontos fortes e fracos; e de uma análise setorial, considerando as oportunidades e ameaças. Os pontos fortes devem ser passíveis de exploração no mercado, enquanto que devemos traçar estratégias para reduzir ou até mesmo eliminar os pontos fracos. As oportunidades surgem devido às constantes mudanças percebidas no mercado, sendo que os segmentos (atuais e potenciais) devem estar sempre sendo analisados, para verificar o surgimento de novas oportunidades, ou se oportunidades já estão sendo exploradas por concorrentes. Outro fator que gera oportunidades é a incompetência da concorrência em atender determinados segmentos. Um dos grandes segredos de aproveitar as oportunidades é o *timing*, ou seja, existe um momento em que as competências da empresa encontram-se em perfeita sintonia com as necessidades do mercado. A empresa deve ser capaz de programar-se com antecedência para agir nesse exato momento. Em contrapartida as ameaças também podem surgir por mudanças no mercado, porém que não foram percebidas pela empresa. Por exemplo, uma nova tecnologia que substitua seus produtos, ou uma mudança de gosto de seus consumidores. Assim sendo, é importante sempre estar atento e acompanhando as atualizações sobre o mercado no qual a organização atua. A concorrência também pode gerar ameaças, uma vez que é cada vez mais capaz de fazer leituras rápidas do mercado para identificar oportunidades e dedicam grande parte de seu tempo para analisar sua concorrência. Dessa maneira, torna-se fundamental analisar a concorrência, detectando seus pontos fortes e fracos para definir quais seriam suas possíveis estratégias.

Além de analisar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, análise conhecida como SWOT, também é necessário definir qual é a finalidade ou missão do negócio. A finalidade é composta basicamente por: intenção estratégica (onde a organização deseja estar em um futuro previsível), valores (que devem refletir a moral e a ética adotadas pela empresa), competências (o que distingue a sua

organização das demais no mercado), definição de mercado (quais os consumidores-alvo e quais as necessidades serão atendidas). Ou seja, a finalidade do negócio deve mostrar como ela pretende estar posicionada no mercado.

Após definir a estratégia central, a empresa deverá criar seu posicionamento competitivo. O posicionamento competitivo é a definição dos mercados-alvo em que a empresa irá atuar e quais as vantagens competitivas ela possui, e deve ser ideal para explorar ao máximo seus pontos fortes e reduzir ao mínimo seus pontos fracos. Para escolher um mercado-alvo deve-se levar em consideração seu potencial e os pontos fortes da empresa em atender àquele mercado, sendo que esses pontos fortes devem ser analisados em relação às necessidades dos clientes e aos pontos fortes dos concorrentes. Alguns pontos fortes em relação aos concorrentes: deter uma grande parcela do mercado, crescer a uma taxa maior que a do mercado, dispor de produtos únicos e valorizados, tiver produtos de qualidade superior, dispor de melhores margens, dispor de bens de marketing exploráveis, tiver uma produção e um marketing eficientes e tiver liderança tecnológica protegida.

A vantagem competitiva deve ser um valor percebido pelo cliente e difícil para a concorrência copiar, e é baseada em pontos fortes e competências específicas da empresa. Essa vantagem pode ser obtida através da liderança de custos (estrutura de custos menor que os concorrentes, grandes participações de mercado, acesso facilitado a matérias-primas através de alianças com fornecedores, por exemplo) ou através da diferenciação. A diferenciação transforma um produto em algo único no mercado, através de vantagens consideradas importantes pelos clientes e que só uma determinada empresa pode oferecer. Essas vantagens estão relacionadas a características dos produtos, como preço, design, qualidade, estilo, dentre outros. A grande diferença entre a liderança de custos e a diferenciação é que a primeira baseia-se somente em vantagens financeiras internas enquanto que a segunda baseia-se em vantagens no mercado consumidor. A diferenciação evita que a concorrência aconteça exclusivamente por preço, uma vez que produtos diferenciados conseguem praticar preços e margens de lucro mais elevadas. Vale lembrar que essas duas formas de vantagem competitiva não são excludentes entre si, sendo que uma mesma organização pode praticá-las simultaneamente.

A implementação é a etapa final do planejamento estratégico de marketing. O mix de marketing (preço, produto, praça e promoção) deve estar coordenado entre si

e também com o propósito central do posicionamento, ou seja, todas as ações realizadas devem convergir para deixar mensagens claras aos consumidores. A organização da empresa também é muito importante nessa fase, e é decisiva para o sucesso ou fracasso da implementação, pois é necessário ter recursos financeiros disponíveis e recursos humanos devidamente capacitados. Por fim é fundamental traçar mecanismo de controle e monitoramento, que podem ser feitos basicamente de duas formas: análise de desempenho de mercado e de desempenho financeiro. O desempenho de mercado leva em consideração vendas, participação de mercado, atitudes e lealdade dos clientes. Por outro lado, o desempenho financeiro considera o retorno financeiro de um determinado produto em vista dos investimentos feitos nele. É importante perceber que o desempenho de mercado e o financeiro podem ser conflitantes entre si. Ao buscar um bom desempenho financeiro, a organização pode comprometer o desempenho de mercado no longo prazo. Assim como obter um bom desempenho de mercado pode prejudicar o desempenho financeiro no curto prazo. É de extrema importância ter um planejamento de contingência, tendo em vista possíveis imprevistos ou reações da concorrência frente às atitudes adotadas.



FIGURA 01 – O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Fonte: adaptado de HOOLEY, SAUNDERS, 1996, p. 36.

2.1 ANÁLISE INTERNA

2.1.1 Produtos

Uma empresa que opera em mercados diferentes necessita planejar seu portfólio. Existem diversos tipos de produtos: ganha-pão de hoje (produtos que contribuem para o fluxo de caixa e para os lucros), ganha-pão de amanhã (atualmente não geram grande contribuição, mas são promissores por estarem em crescimento ou em mercados com alto potencial), desenvolvimentos (recentemente desenvolvidos, parecem promissores, mas necessitam de maiores investimentos para se consolidarem), dorminhocos (estão no mercado há algum tempo, mas não conseguiram se estabelecer, porém são mantidos no portfólio na esperança de que algum dia se consolidem no mercado), investimentos no ego gerencial (possuem pouca demanda comprovada, mas tem defensores entre os gerentes) e fracassos (não obtiveram nenhum sucesso e não existem possibilidades futuras de sucesso, são mantidos no portfólio por inércia).

O principal dilema das organizações encontra-se nos produtos do tipo: desenvolvimento, dorminhoco e investimento no ego gerencial. Para esses produtos existem duas opções: abandonar os investimentos e retirá-los do portfólio ou investir fortemente para que se tornem os ganha-pães de hoje. Os maiores riscos estão em identificar o momento exato de retirar um produto do mercado e concentrar os investimentos em produtos mais promissores.

Outra forma de classificar os produtos ocorre através da matriz BCG que leva em consideração o crescimento do mercado e a participação no mercado. Produtos que se encontram com uma alta participação de mercado em um mercado de baixo crescimento são as vacas-leiteiras, pois já estão na fase da maturidade exigindo poucos investimentos e gerando lucros consideráveis. Ao serem excessivamente explorados, esses produtos deixarão a fase da maturidade e passarão ao fracasso (seguindo o curso natural do ciclo de vida dos produtos). Portanto é muito importante não estar focado somente nas vacas-leiteiras de hoje, mas também procurar desenvolver vacas-leiteiras para o futuro. Por outro lado, produtos que possuem uma baixa participação de mercado em um mercado de baixo crescimento, são os bichinhos de estimação. Nesse caso, o produto está na fase da maturidade e não

exige muitos investimentos, porém também não gera lucros consideráveis. Esses produtos podem ter sido vacas-leiteiras no passado, porém devido à concorrência acabaram perdendo sua posição no mercado. A empresa deve estar atenta para não concentrar demasiados esforços administrativos e financeiros em produtos dessa categoria.

Produtos com grande participação de mercado em um mercado de alto crescimento são estrelas. Esses produtos estão em fase de crescimento e, portanto, necessitam de investimentos fazendo com que o lucro seja praticamente inexistente. Porém, é importante não confundir os produtos estrelas com os bichos de estimação, uma vez que poderão gerar lucros no futuro se receberem os investimentos necessários. Existem ainda os produtos com uma baixa participação de mercado em mercados de alto crescimento, chamados de criança-problema. Essa categoria de produto pode gerar lucros negativos para a empresa e devem ser retirados do portfólio, ou receber investimentos suficientes para tornarem-se produtos estrelas.

Originalmente a matriz BCG foi desenvolvida para analisar a situação das organizações e não os produtos comercializados, e por isso possui algumas limitações. A participação de mercado não deve ser o único ponto forte levado em consideração, mas também um canal exclusivo de distribuição, características únicas, alto poderio econômico, dentre outros. Assim como o crescimento do mercado não deve ser o único fator de atratividade analisado, mas também sua estabilidade, a presença ou não de líderes, dentre outros.



FIGURA 02 – SEQUÊNCIA DO PRODUTO

Fonte: adaptado de HOOLEY, SAUNDERS, 1996, p. 69.

A figura 2 demonstra a evolução dos produtos, mediante investimentos feitos pela empresa. Por estarem em um mercado com alto crescimento, os produtos tipo criança problema podem tornar-se estrelas ao receber investimentos e conseguir aumentar sua participação de mercado. O final do ciclo atinge o sucesso de um produto quando ele passa de estrela para vaca leiteira, atuando em um mercado com menores taxas de crescimento e mesmo assim mantendo uma alta participação de mercado, o que trará maiores lucros.

2.1.2 Avaliação das capacidades

Para desenvolver opções de marketing uma empresa deve conhecer quais são suas capacidades e competências. Para isso torna-se necessário listar os ativos (recursos com capacidade de gerar receita direta ou indiretamente) que a empresa possui e avaliar quais são seus pontos fortes e fracos, tarefa que pode ser feita em comparação com as capacidades da concorrência. Outra forma de avaliar os pontos fortes e fracos é através da comparação histórica, confrontando o desempenho atual com o do passado para verificar se houve ou não evolução. Essas análises comparativas resultarão nos pontos fortes e fracos relativos, e são muito valiosas porque mostram a maneira como esses pontos estão sendo trabalhados dentro da organização. A simples existência de pontos fortes não garante que a empresa esteja utilizando-os de maneira adequada para obter todas as vantagens possíveis.

Da mesma forma, a grande quantidade de pontos fortes não significa que a empresa esteja em posição segura frente à concorrência e ao mercado. Sua segurança também depende, em grande parte, da sua flexibilidade e capacidade de resolver imprevistos. A terceirização de atividades secundárias é uma boa opção para o aumento da flexibilidade, uma vez que os custos fixos são reduzidos e não há necessidade de capacitar mão de obra para uma diversidade de tarefas.

Alguns recursos importantes em uma organização são: recursos técnicos (pesquisa e desenvolvimento, capacidade de inovação, colocar em prática ideias existentes, ou seja, fatores que geram bons produtos como resultado), situação financeira favorável (permitirá que as estratégias sejam colocadas em ação), capacidade gerencial (motivação das equipes e a própria estrutura) e sistemas de

informação (coleta e processamento de dados que ajudam a identificar as oportunidades).

Os recursos disponíveis podem ser transformados em ativos ao serem empregados ativamente para melhorar o desempenho da organização no mercado. Os ativos de marketing procuram exercer uma abordagem de conciliação entre os ativos da empresa e as necessidades dos consumidores, e podem ser baseados no cliente, na distribuição ou internos. Trabalhar positivamente os ativos de marketing pode deixar uma empresa menos vulnerável às ações da concorrência, pois "... é mais difícil que os concorrentes destruam os ativos de uma empresa baseados na imagem do que, digamos, copiar sua tecnologia ou imitar seus produtos" (HOOLEY e SAUNDERS, 1996).

Nome e reputação da empresa são muito valorizados pelos clientes, ou, em empresas cuja identidade é um ativo não existente, torna-se muito importante trabalhar o valor de suas marcas. As marcas são valorizadas de acordo com sua posição atual no mercado (liderança de mercado), tipo de mercado (mercados grandes, estabelecidos e com potencial de crescimento, grandes margens de lucro, baixa concorrência), durabilidade (marcas que duraram por muitos anos e que conseguiram lidar com o curto ciclo de vida dos produtos através de constantes leituras de mercado e as adaptações necessárias), presença mundial (marcas globais), extensibilidade (capacidade de exploração em outros mercados, escopo não limitado) e proteção (marcas protegidas). Apesar de seu valor monetário as marcas devem ser trabalhadas principalmente no que se refere ao seu valor potencial. O país de origem também afeta consideravelmente a imagem de uma marca. Deter domínio de mercado é outro fator positivo na mente dos consumidores, que tendem a achar que produtos líderes de mercado possuem qualidade superior. E, é claro, efetivamente possuir produtos e serviços de qualidade superior agregam valor para a marca.

Ativos baseados na distribuição também podem contribuir para o bom desempenho do marketing: rede de distribuição, bolsões de poder (devido ao pequeno porte ou restrições financeiras algumas empresas optam por atuar em regiões específicas) e exclusividade de distribuição. Além disso, o atendimento rápido com curtos prazos de entrega e a garantia de fornecimento. E por fim os ativos internos: vantagens de custo (preços mais baixos traduzidos em ativos de

marketing ou, quando o mercado não for sensível aos preços, maiores margens de lucro), sistemas de informação e inteligência de mercado (aplicar informações sobre clientes e fornecedores), cadastro de clientes atuais (os melhores clientes potenciais para um negócio são os já existentes, sendo que um cliente satisfeito está mais aberto para novas ofertas e podem influenciar o consumo de outros clientes), aptidões tecnológicas (superioridade tecnológica), *know-how* de produção, *copyrights* e patentes e franquias e licenças.

Vale ressaltar que os ativos construídos junto aos clientes são os mais valiosos, e menos vulneráveis as ações da concorrência do que preços baixos ou tecnologias facilmente copiáveis.

2.2 ANÁLISE EXTERNA

2.2.1 Mercado competitivo

Para entender o mercado no qual competem, as organizações devem ser capazes de reconhecer os grupos estratégicos do setor. Esses grupos estratégicos são formados por empresas que adotam estratégias semelhantes, e por esse motivo possuem as mesmas pressões competitivas (por exemplo, seus concorrentes são os mesmos). Os setores, assim como os produtos, passam por um processo evolutivo composto por: emergência, transição para a maturidade e declínio. Na primeira etapa as incertezas dominam o setor, pois ainda não se tem conhecimentos suficientes sobre tecnologia, clientes, canais de distribuição e por esse motivo diversas empresas pioneiras acabam fadadas ao fracasso. Nessa etapa é muito importante buscar a liderança de custos, descobrir clientes e usuários iniciais e incentivar experiências. Na fase de transição para a maturidade o setor passa a ser mais competitivo, pois as incertezas da fase inicial já não existem mais. Um grande número de concorrentes surge, a oferta torna-se excessiva, os lucros diminuem e nesse momento as organizações precisam estar preparadas para executar com perfeição o mix de marketing. Com a saturação do setor, faz-se necessário focar os investimentos somente nos segmentos mais promissores e para os quais a empresa terá resultados satisfatórios. Finalmente com o setor de atuação rumo ao declínio, as organizações possuem duas opções: retirar seus investimentos, ou concentrar seus

investimentos em um segmento sólido do setor, aproveitando-se de suas mudanças contínuas de necessidades para estender ao máximo essa relação.

A evolução setorial possui ligação com a estabilidade do mercado, mas não é seu único fator determinante. Setores que estão na fase emergente certamente apresentam instabilidade de mercado, porém setores já consolidados na fase da maturidade nem sempre são estáveis. Essa instabilidade pode ser causada por turbulências de inovação (frequente lançamento de produtos, produtos com ciclo de vida muito curto, surgimento de novas tecnologias) e por turbulências de marketing (altos gastos com marketing, concorrência agressiva, alta diferenciação dos produtos), sendo que a soma dessas duas turbulências em um mesmo setor define uma turbulência ambiental geral e indica que ele está em fase de desenvolvimento. As organizações devem ser capazes de fazer uma leitura ambiental correta, para adaptar-se aos ambientes: a turbulência de inovação deve ser encarada com criatividade, enquanto que a turbulência de marketing pode ser minimizada com a identificação das necessidades latentes dos consumidores. Outro fator que pode ajudar a empresa a driblar os efeitos da instabilidade são a solidez de mercado e a solidez financeira própria organização.

Para traçar estratégias é fundamental quantificar o potencial de mercado dos segmentos, para avaliar as reais oportunidades existentes. Ao quantificar os segmentos, uma empresa saberá se é capaz de atingir determinado segmento (considerando suas características internas como porte, tamanho, estrutura, recursos disponíveis) e com que profundidade o fará. Além disso, a quantificação do potencial dará base para a análise de desempenho de vendas e resultado dos esforços de marketing. Erroneamente, grande parte das empresas brasileiras ainda baseia seu desempenho em informações internas (como as vendas dos anos anteriores). Ao verificar seu desempenho de acordo com o potencial de mercado do segmento atuante, será possível ter resultados muito mais acertados e tomar decisões mais efetivas rumo a ações e correções.

Os potenciais podem ser divididos em: absoluto (todo o montante consumido em um determinado período seja por unidades de produto ou por valor monetário) ou máximo teórico (volume alcançado caso todos os consumidores potenciais do segmento efetivamente consumissem seu produto). Realizando uma comparação entre o potencial máximo teórico e o potencial absoluto, a empresa poderá ter uma

ideia de onde se encontra em relação ao total consumido por aquele segmento, e onde pretende chegar.

Empresas com atuação de nível nacional consideram importante a participação homogênea em segmentos de diferentes regiões, porém “cada região sempre terá características distintas de outra qualquer, seus consumidores agirão de forma diferente dos de outra região e mesmo a estrutura da empresa não guardará perfeita homogeneidade” (RICHERS e LIMA, 1991). Empresas de pequeno porte muitas vezes optam por privilegiar regiões nas quais possuem melhores resultados, concentrando seus esforços. Assim sendo, podemos perceber que o índice de desempenho é importante, mas não se devem basear as estratégias da empresa exclusivamente nele. É preciso levar em consideração as características do mercado, as condições de atuação da empresa e a concorrência.

As empresas tendem a concentrar seus esforços nos maiores mercados, onde é mais fácil encontrar consumidores potenciais. Porém é preciso perceber que se todas as empresas que atendem a um determinado segmento concentrarem seus esforços nos mesmos mercados, a fração remanescente para cada uma delas será reduzida. Por vezes, é necessário e vantajoso procurar os nichos de mercado, que nem sempre serão fáceis de encontrar, mas que irão garantir melhores resultados devido à baixa oferta para a demanda existente.

Ao ignorar a existência de mercados ainda não explorados, as empresas esperam seu crescimento baseado em vendas passadas com valores ampliados. Isso castiga as equipes que venderam bem no passado, e que tem que vender cada vez mais em um mesmo mercado. Analisando os potenciais de mercado de diferentes espaços geográficos, buscando os nichos de mercado, será possível: aumentar a participação de mercado (definindo onde, quanto e em quanto tempo a empresa irá crescer, além de determinar onde vale a pena somente manter a posição já conquistada), aumentar a lucratividade das operações (redistribuir os investimentos de marketing entre os segmentos geográficos de acordo com seu potencial, realidade passada e objetivos futuros, além de investir somente onde julgar que há potencial de incremento das vendas) e controlar e avaliar o desempenho de vendas (além de facilitar a identificação de novas oportunidades).

Para que a empresa possa estabelecer uma relação de troca com o mercado é preciso encontrar pessoas com um determinado perfil, que tenham renda

disponível para comprar seu produto e ter uma rede de distribuição adequada para que as vendas possam ocorrer. Com a utilização dos índices de potencial de mercado deve-se: determinar a participação mínima de mercado por região em que a empresa atua e compor as cotas de venda baseando-se com menor intensidade no histórico de vendas e sim utilizando os índices de potencial. Não se deve tentar corrigir a diferença entre realização e potencial de vendas em uma única rodada, pois isso forçará a equipe de vendas; antes de querer incrementar as vendas de um segmento, é preciso entender os motivos do baixo desempenho e fazer as correções necessárias.

É importante selecionar as regiões nas quais existe maior potencial de crescimento, e montar planos de ação específicos (treinamentos, promoções) para cada um desses segmentos geográficos. Apesar de concentrar os esforços de marketing, não se deve tentar resolver todos os problemas simultaneamente, pois os recursos podem não ser suficientes. Mantendo sempre o foco de investimento nos segmentos onde realmente há perspectivas de crescimento, os resultados obtidos serão potencializados. Para reduzir custos operacionais, podem-se utilizar representantes em segmentos de menor potencial, ao invés de ter uma equipe própria trabalhando. Assim como, se o domínio de distribuição não for um diferencial competitivo, pode-se adotar distribuição através de atacadistas. Os roteiros de viagens podem cortar segmentos de pequeno potencial, para aumentar a frequência nos de maior potencial. E a alocação de verbas para propaganda e promoção não devem ser distribuídas igualmente entre os segmentos geográficos, e sim concentradas nos mais promissores.

2.2.2 Clientes

Inicialmente é necessário reconhecer quem são nossos clientes atuais, tarefa nem sempre fácil, pois os clientes não são necessariamente os consumidores. Dentro do processo de compra existem cinco papéis que nem sempre são exercidos pela mesma pessoa: iniciadores (desperta para a necessidade da compra), influenciador (influencia a decisão de compra), decisor (levando em conta as opiniões do iniciador e do influenciador, decide qual produto irá comprar), comprador (faz efetivamente a compra) e usuário (quem realmente utiliza o produto). Todos

esses papéis somados formam a unidade de tomada de decisão (DMU). Em cada um desses estágios os benefícios esperados pelo comprador são diferentes, portanto, é necessário adaptar as abordagens do marketing. Os compradores podem ser atraídos por preços interessantes, produtos inovadores, mas as boas relações com um cliente são primordiais para aproximá-lo do fornecedor. “Levantamentos nos EUA mostraram que menos de 20% da perda de negócios é devido à baixa qualidade dos produtos e somente 20% devido a preço muito alto. O motivo principal para perde de negócios é a deficiência do serviço, que ocorre em mais de 40% dos casos” (HOOLEY e SAUNDERS, 1996).

Em um segundo momento é preciso direcionar as atenções para nossos clientes futuros, seja através das mudanças pelas quais os clientes atuais irão passar, ou pela abertura de novos clientes. Clientes atuais podem, no futuro, mudar suas necessidades e tornarem-se mais exigentes devido ao aumento de oferta e às experiências vivenciadas com outras marcas. Além disso, segmentos antes não interessantes podem configurar-se como um segmento-alvo devido a mudanças sociais, culturais e econômicas.

A pesquisa de mercado é uma ferramenta valiosa para que uma organização conheça melhor seus clientes, seus padrões de consumo, frequência de compras, produtos preferidos. Todos esses dados podem ser obtidos através de informações internas encontradas em registros da empresa, e em grande volume podem gerar estatísticas que auxiliem na tomada de decisões. Infelizmente grande parte das empresas não armazenam esses dados de forma que possam ser facilmente utilizados pelo departamento de marketing. Idealmente esses dados deveriam ser separados por cliente, tipo de cliente, produto, linha de produto, território de venda, vendedor e período de tempo.

Além das pesquisas com levantamento de dados internos, existem as pesquisas de mercado, utilizadas para conhecer o tamanho dos mercados e suas taxas de crescimento, tendências sociais e econômicas, empresas dos clientes e da concorrência. Esses resultados podem ser obtidos através de fontes secundárias (dados já publicados anteriormente), mas nem sempre são confiáveis e respondem a todas as questões da organização. Por outro lado, existem as fontes primárias cujos dados podem ser coletados diretamente dos clientes de maneira qualitativa ou quantitativa. As pesquisas qualitativas levam em consideração a qualidade das

informações obtidas, e geralmente ocorrem através de entrevistas nas quais o entrevistado deve sentir liberdade para expressar suas reais opiniões (como uma conversa). As desvantagens desse tipo de pesquisa são seu alto custo e baixa amostragem, sendo que estender seus resultados para ser perigoso. As técnicas quantitativas baseiam sua confiabilidade em grandes volumes de dados e são feitas em forma de questionários que podem ser aplicados: pessoalmente, por telefone ou por e-mail. A pesquisa de observação comportamental também é interessante, e pode revelar dados não obtidos através de questionários (baseia-se na observação do consumidor no momento da compra).

Os dados coletados precisam ser de fácil leitura e interpretação para os gestores das organizações, e devem efetivamente auxiliar na tomada de decisões. Para tal, podemos organizar essas informações dentro do Sistema de Informação de Marketing (SIM). Esse sistema deve ser alimentado constantemente com dados e informações internas ou externas, primárias ou secundárias, os chamados dados brutos. Esses dados são submetidos a técnicas estatísticas, onde serão resumidos e simplificados, buscando a expressão do seu real significado. Todo esse sistema deve ser acessível à gerência da empresa, para que sirva como base na tomada de decisões. Essas informações podem ser fornecidas através de relatórios periódicos ou através de softwares específicos para essa finalidade.

Todo o processo de pesquisa tem uma importância fundamental, porque proporciona à organização o conhecimento de seus clientes, fator que pode ser extremamente útil para determinar sua posição competitiva.

Existem grupos de consumidores que respondem de maneiras similares aos mesmos estímulos, e, portanto, uma das funções do marketing é abordar cada um desses grupos, de acordo com a forma como pensam. Existem dois momentos importantes para essa abordagem: inicialmente quando estamos percebendo o que e de que maneira o consumidor deseja e finalmente quando estamos comunicando ao consumidor a existência de nosso produto. Para entender melhor os grupos de consumidores de acordo com o seu comportamento, precisamos entender como seu cérebro funciona. O cérebro humano pode ser dividido basicamente entre hemisfério esquerdo (segurança) e hemisfério direito (experimental) sendo que o grau de dominância entre um hemisfério e outro varia de acordo com as experiências de cada um ao longo da vida. Além dos hemisférios, existe a tríplice camada do cérebro

que é dividido em reptiliano, límbico (comportamento emocional) e córtex (pensamento consciente), ainda podendo dividir os consumidores em visceralistas e pragmatistas. A combinação entre as divisões dos hemisférios com a tríplice camada do cérebro nos oferece quatro possibilidades gerais de comportamento dos consumidores (FIGURA 03) E para cada um desses padrões de comportamento, existem padrões de propagandas que devem ser adotadas para melhor sensibilização (FIGURA 04).

Lógico Quantitativo Crítico Analítico	Conceitual Sintetizador Metafórico Visual Integrador
Sequencial Controlado Conservador Estruturado Detalhado	Emocional Sensitivo Humanista Musical Expressivo

FIGURA 03 – COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES

Fonte: adaptado de RICHERS, LIMA, 1991.

Racional Cognitiva Quantitativa	Visual Conceitual Simultânea
Organizada Sequencial Metódica	Emocional Expressiva Interpessoal

FIGURA 04 – SENSIBILIZAÇÃO ADEQUADA

Fonte: adaptado de RICHERS, LIMA, 1991.

Dessa maneira percebemos que ao levantar o perfil de determinado segmento de mercado, ele irá apresentar dominâncias cerebrais em um desses quadrantes. Essa dominância cerebral irá interferir diretamente na maneira com que o público-alvo percebe as informações e, portanto, a propaganda deverá ser moldada para que a mensagem seja executada e compreendida de maneira correta. Por vezes, a própria personalidade do produto pode definir o quadrante no qual seus consumidores se encaixam. A intenção da segmentação cerebral é que todas as

etapas do processo mercadológico que envolve pessoas, suas ações e reações fiquem mais claras.

A variável distribuição também é muito importante para a gestão de um composto mercadológico, seja para ingressar no mercado geral, ou mesmo atingir um nicho de mercado específico. Cada vez mais as organizações varejistas ou atacadistas deixam de exercer um mero papel de agentes passivos de distribuição (com suas típicas ações de promoção e prêmios ao corpo de venda) e passam a exercer ativamente um papel que pode contribuir para o sucesso ou insucesso de qualquer marca no mercado. Esse fator pode ser acirrado com a segmentação de mercado, uma vez que ao segmentar, estreitamos o escopo de distribuição, o que nos leva em direção a varejistas ou atacadistas mais especializados e mais conscientes do poder de seu papel frente às marcas. Vale ressaltar que “a área de compras do varejo está se afastando da concessão de espaços e as compras antecipadas estão espremendo os fabricantes. A concorrência pelos espaços nas prateleiras do varejo é intensa...” (RICHERS e LIMA, 1991, pg. 121). Outro fator que tem contribuído para o aumento do poder dos varejistas é a criação de marcas próprias, que geralmente praticam um preço mais baixo do que os concorrentes. Por esse motivo a parceria com o varejo está na moda.

Com a modernidade os varejos passaram a utilizar *scanners* para controlar o volume de vendas, e passaram a conhecer muito mais sobre os produtos do que os próprios fabricantes. O varejista pode fazer ações e promoções, dentro de sua loja, que destoem complemento do que o fabricante havia previsto para o planejamento de marketing de seu produto. A realidade é que fabricante e varejista possuem o interesse comum de taxas de lucratividade, porém com naturezas diferentes. Enquanto o fabricante trabalha com poucas marcas e quer garantir a presença delas no mercado, o varejista trabalha com diversas marcas e que girar a maior quantidade de produtos possíveis no mercado.

Primeiramente, cabe ao fabricante notar que os varejos têm assumido diferentes personalidades e não é possível lidar com todos eles da mesma maneira. Em seguida é importante perceber que o varejo é bifronte: a face que olha para o fabricante não é a mesma que olha para o consumidor. A tendência é de que essas características do varejo desenvolvam-se e aumentem ainda mais, e uma das

principais soluções adotadas tem sido transformar os agentes de distribuição em parceiros de negócios.

Estudos indicam que em geral para uma empresa 20% dos seus clientes representam 80% do seu faturamento total. Ou seja, é importante identificar quem são esses clientes e desenvolver e manter excelentes relações com eles. É interessante traçar o ciclo de vida de suas vendas para cada cliente dos 20% vitais para sua empresa, sendo que 03 resultados padrões poderão ser obtidos: fase introdutória (leve e devagar crescimento das vendas, a empresa deve fazer mais para mostrar credibilidade e ser aceita, como investir para oferecer produtos que atendam melhor às necessidades do cliente em questão), saudável crescimento (crescimento rápido das vendas, a empresa deve garantir o fornecimento constante e a qualidade dos produtos oferecidos, procurando minimizar seus custos para aumentar os lucros) e maturidade (vendas estagnadas e com poucas possibilidades de crescimento, a empresa deve procurar reenergizar a relação com novos produtos, além de minimizar os custos para aumentar os lucros).

2.2.3 Concorrência

Sem conhecimento sobre os pontos fortes e fracos da concorrência torna-se impossível definir um posicionamento competitivo, pois não é possível encontrar a vantagem competitiva que torna a organização única no mercado. Porém, é importante perceber que essa análise deve ser correta e o mais próxima possível da realidade, pois dados e informações incorretas podem levar ao não conhecimento da sua própria organização (em relação à realidade do mercado).

A análise da concorrência não deve se restringir somente aos concorrentes do mesmo grupo estratégico, pois com o passar do tempo a falta de informações sobre os demais concorrentes pode torna-se perigosa. Por isso, a análise também deve incluir a concorrência setorial (empresas dispostas e capazes de superar barreiras e entrar no grupo estratégico) e os novos entrantes e substitutos (a longo prazo são uma das maiores ameaças, pois trazem consigo novos processos e produtos).

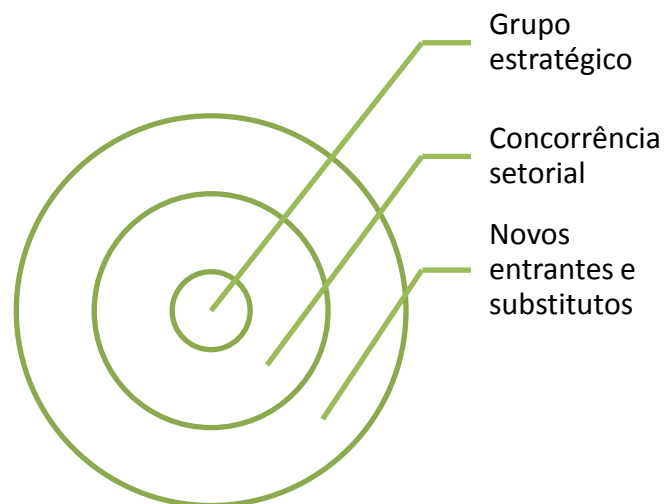


FIGURA 05 – ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Fonte: adaptado de HOOLEY, SAUNDERS, 1996, p. 166.

Analisar a concorrência de maneira completa significa conhecer quais são suas intenções e possíveis reações em resposta às ações adotadas pela própria empresa que faz a avaliação. Existem dois ângulos da concorrência que devem ser levados em consideração: o que motiva o concorrente, e o que ele está fazendo e pode fazer. O que motiva o concorrente pode ser avaliado através de suas metas futuras (setor no qual a empresa pretende se desenvolver) e pressuposições que a empresa faz sobre si mesma e sobre o mercado (podem alavancar o crescimento de uma empresa ou prejudicá-la se forem feitas de maneira incorreta). Também é importante conhecer qual é sua estratégia atual e quais são suas capacidades (pontos fortes e fracos). Uma maneira eficiente de avaliar as capacidades da concorrência é pontuar valores de desempenho para itens considerados como fatores-chave para o sucesso no setor. Uma tabela comparativa pode ser feita, comparando as pontuações da empresa avaliadora com os demais concorrentes.

Quando uma empresa não é capaz de fazer pressuposições, muitas vezes utiliza-se da análise da cadeia de valores para perceber sua colocação no mercado. Esse processo leva em consideração qual o posicionamento a empresa ocupa dentro de alguns quesitos fundamentais para o seu funcionamento: logística de insumos (maneira como os insumos entram na empresa), operações (processos que transformam os insumos em produtos), logística de distribuição (maneira como o produto sai da manufatura e chega ao consumidor), atividades de marketing e

vendas (informa e motiva os compradores a consumirem) e serviço (atividades de pós-vendas).

Toda a análise da concorrência tem um objetivo final: conhecer suas reações possíveis, fazendo com que a empresa olhe para além das suas próprias ações. Se um concorrente está satisfeito com a sua posição atual, ele oferecerá menos entraves para concorrentes indiretos explorarem novos mercados. Identificar o ponto de vulnerabilidade da concorrência pode mostrar uma oportunidade de mercado a ser explorado. Algumas ações ou pontos abordados podem oferecer maior ou menor retaliação por parte da concorrência, é preciso estar atento para atuar nos setores corretos, onde a concorrência não tenha grande eficácia.

Uma fonte para coleta de informações sobre os concorrentes são suas propagandas, que delineiam seu posicionamento e oferecem algumas informações básicas. As informações também podem ser coletadas através de intermediários, por exemplo, os vendedores podem conseguir informações valiosas com compradores que tem contato com diversos concorrentes. Outra possibilidade é assumir o papel de um consumidor potencial para fazer consultas sobre preços ou características técnicas dos produtos concorrentes.

2.3 POSICIONAMENTO COMPETITIVO

2.3.1 Segmentação

Existe uma série de fatores que favorecem a segmentação no mercado brasileiro: grande extensão territorial e os custos crescentes de transporte e distribuição, grandes diferenças de poder aquisitivo da população, diferença entre hábitos e valores regionais, existência de nichos de mercado prontos para receber novos produtos, nichos de mercado mal atendidos pelos concorrentes (seja por falta de competência ou por não desejar aquele nicho), altos custos publicitários, diferentes expectativas para um mesmo produto e dificuldade de entendimento quanto à utilidade de determinados produtos. Ao mesmo tempo em que todos estes fatores nos levam à segmentação, por outro lado é importante estar consciente de que o mercado é flutuante e que mudanças em sua estrutura podem alterar consideravelmente os segmentos, fazendo com que oportunidades possam surgir ou

desaparecer. Como exemplo de mudanças no mercado, temos: reestruturação da demanda, mudança nos hábitos de consumo, surgimento de novos nichos de mercado, mudanças em determinados segmentos ou nichos de mercado (como aumento do poder aquisitivo), saturação de mercados e necessidade de adaptação ao mercado (comercializando um mesmo produto para diferentes finalidades).

Antes de optar por realizar a segmentação, a empresa deve estar muito ciente de seus objetivos, e certa de que isso trará benefícios. Embora grande parte dos mercados seja segmentável, existem alguns casos em que segmentar torna-se inviável: mercado muito restrito, existência de um líder de mercado no segmento visado e necessidade de investimentos muito elevados para atingir o segmento-alvo.

Portanto, ao desenvolver uma estratégia de marketing, a empresa pode optar por duas maneiras distintas de lidar com o mercado: difusão (espalhando seus produtos pelo mercado afora sem se preocupar com as diferenças existentes entre os compradores) e a segmentação. A segmentação de mercado consiste em concentrar força total em mercados específicos, nos quais a empresa acredita ter maior capacidade de suprir necessidades do que a concorrência. Ou seja, encontrar segmentos de mercado nos quais a empresa possa ser a melhor, e desenvolver sua imagem voltada exatamente para esses segmentos. Podemos definir segmentação como “... a concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado” (RICHERS e LIMA, 1991) e “... detectar grupos de consumidores que respondem de forma similar a determinado estímulo” (RICHERS e LIMA, 1991).

A desagregação da demanda é um item essencial para a segmentação de mercado, pois a demanda não se comporta de maneira homogênea e não obedece rigorosamente a uma relação entre quantidade e preço. Existem grupos específicos de compradores, que têm preferência por essa ou aquela marca, dentre outros motivos, devido às suas experiências e valores pessoais.

A segmentação de mercado traz uma série de vantagens para as empresas que a adotam: domínio de tecnologia para atender determinadas classes de compradores, mais proximidade com o consumidor final (canais de distribuição mais curtos), preços mais competitivos, pontos de vendas adequados aos seus produtos, utilização de veículos de publicidade muito bem direcionados. Por outro lado, a segmentação pode encontrar desaprovação dentro de uma empresa, uma vez que

concentrar todos os esforços em parcelas específicas significa obrigatoriamente abandonar determinados segmentos, mesmo que possuam potencial. Porém, esta é a chave do sucesso da segmentação: abandonar segmentos que tenham potencial para investir todas as suas forças em segmentos totalmente desejáveis, e com isso ter os melhores resultados possíveis. Além disso, a segmentação do mercado ajuda a construir uma imagem muito bem definida para a empresa.

Existem diversas modalidades de segmentação: geográfica (conjugando dados estatísticos de órgãos oficiais com dados internos da empresa é possível avaliar potenciais de mercado e determinar de zonas de atuação), demográfica (idade, sexo), socioeconômica (classe social, grau de instrução, ocupação), padrões de consumo (padrões comportamentais repetitivos como frequência e valor das compras, *heavy users* ou *light users*), benefícios procurados (de acordo com esse quesito os consumidores podem ser divididos em conservadores, racionais e hedonistas), estilo de vida (análise psicográfica, maneira como as pessoas ocupam seu tempo, como gastam seu dinheiro), tipos de personalidade e caracterização econômica (tipo ou tamanho das empresas, vantagens oferecidas, redução de custos). Para obter êxito, uma empresa deve, no início de seu planejamento estratégico, escolher com clareza quais os tipos de segmentação irá adotar; além combinar alguns dos critérios escolhidos para gerar novas informações.

Vale ressaltar que “... a segmentação em marketing refere-se sempre ao mercado, nunca ao setor de atividade, nunca aos canais de distribuição e nunca aos produtos” (RICHERS e LIMA, 1991, p. 36). A segmentação somente é válida quando for capaz de fazer com que a empresa penetre mais profundamente nos mercados que escolheu como prioritários, ou seja, facilitar o acesso ao consumidor, ajustar oferta à demanda, produto ao mercado. O contrário não é possível, pois o mercado é, por natureza, altamente inflexível, enquanto que o produto é facilmente adaptável (alterações de preço, qualidade, modelos, embalagem, assistência técnica, mudança de vias de distribuição e sistemas de comunicação).

Ao perceber as diferenças entre o controlável e o incontrolável, a empresa torna-se capaz de fazer sua segmentação enfocando sob quatro ângulos distintos: setor (concorrência), segmento (oportunidades), produto (adaptação) e distribuição/comunicação (escolha). Sendo que apenas os dois últimos podem ser manipulados e, portanto devem ser os primeiros a serem explorados.

A segmentação de mercado é uma forte arma para entrar mais profundamente em mercados pré-escolhidos, conquistar a preferência pela marca em uma determinada clientela e enfrentar fortes concorrentes. O ideal é não bater de frente com os concorrentes mais fortes, e sim encontrar um segmento de mercado onde o seu produto seja o mais forte. Concentrando recursos em focos específicos é possível potencializar os efeitos desses recursos, tanto direta quanto indiretamente (com a simplificação e redução da área a ser administrada).

Mesmo com todos seus benefícios, a segmentação de mercado apresenta efeitos colaterais. Ao concentrar todos os seus recursos em segmentos específicos, a empresa tem sua flexibilidade (capacidade de se adaptar) e tenacidade (capacidade de resistir as adversidades) reduzidas. A flexibilidade diminui porque ao abrir mão de determinados segmentos, a empresa também abandona as estruturas necessárias para atender àquele segmento e, portanto não estará preparada para suportar mudanças abruptas no ambiente. A tenacidade diminui porque ao concentrar recursos, a base de apoio da empresa é reduzida, reduzindo também seu equilíbrio. Em caso de adversidades a empresa sofrerá mais porque apostou todas as suas fichas em segmentos específicos. Para reduzir esses efeitos colaterais, uma ação estratégica frequentemente utilizada é a externalização, quando a empresa passa a fazer somente a atividade cerne do seu negócio e terceiriza todas as demais atividades paralelas nas quais é mais fraca e não possui vantagens competitivas; dessa maneira, seus antigos concorrentes tornam-se seus fornecedores. Aumenta-se a flexibilidade porque os problemas que antes eram de sua responsabilidade são transferidos para os fornecedores, dando maior liberdade de ação para a empresa, e aumenta-se a tenacidade, pois ao realizar somente sua atividade cerne a empresa terá maior facilidade para resolver problemas.

Como consequência da maior flexibilidade e tenacidade, a empresa tem sua reatividade aumentada. Isso significa que o tempo de reação da empresa é mais curto, ou seja, ela é capaz de ler o que se passa em seu mercado e agir rapidamente. Isso acontece porque com a externalização, o número de atividades que uma empresa realiza é reduzido, simplificando todo o sistema. Assim as informações circulam mais rapidamente e com maior eficiência.

A única certeza sobre um segmento de mercado é sua constante mutação, portanto a segmentação não deve ser um ato, mas sim um processo constante.

Após quantificar, qualificar e localizar, é preciso estabelecer um processo de monitoramento para acompanhar as mudanças e fazer as correções necessárias.

Para definir um segmento-alvo (quem eu quero e posso atender com diferenciação competitiva) é necessário entender o mercado, e, portanto suas unidades formadoras, ou seja, o indivíduo. Ao mesmo tempo em que, para definir seu negócio, é necessário determinar qual é a sua função junto ao consumidor (o que é oferecido, quais os desejos e necessidades atendidos), os grupos de consumidores (segmento atendidos) e as tecnologias (como a empresa atende às necessidades de seus consumidores). Além disso, devemos atentar para a existência de dois tipos de diferenciação: competitiva (funções, benefícios e vantagens que colocam sua empresa na frente da concorrência e está extremamente ligada à diferenciação de produto) e segmentativa (adapta o marketing mix para cada um dos segmentos escolhidos pela empresa).

O composto de segmentação consiste em cruzar informações para verificar se existe homogeneidade entre os diversos quesitos analisados, por exemplo, confrontar os dados de benefícios esperados com estilo de vida (todas as pessoas que esperam determinado benefício possuem o mesmo estilo de vida?).

Segmentar na prática não é tão simples quanto parece na teoria. Isso ocorre porque as empresas já possuem suas tecnologias desenvolvidas e na maioria das vezes encontram-se presas a elas, não podendo desenvolver novas tecnologias de acordo com as necessidades identificadas nos segmentos-alvo. Para resolver esse impasse, cabe às empresas procurar a capacidade de máxima adaptação das tecnologias de acordo com o mercado; além de buscar segmentos-alvo específicos para as tecnologias que ela já possui. Vale ressaltar que a segmentação também é uma grande ferramenta para lançamento de novos produtos no mercado, uma vez que permite à empresa atuar em uma área mais restrita. Esse segmento-alvo escolhido para o lançamento, por sua vez, deve ser composto preferencialmente por líderes de opiniões, capazes de influenciar consumidores de outros segmentos.

Alguns pontos positivos destacados por empresas que adotaram a estratégia da segmentação: conquista de liderança no mercado, especialização e diferenciação, maior facilidade de adaptação ao mercado, reestruturação administrativa e estabilidade econômica.

3 METODOLOGIA

Inicialmente o trabalho apresentará a pesquisa bibliográfica utilizando referências teóricas publicadas em documentos como livros e sites da internet. Esta etapa da pesquisa irá fornecer informações e conhecimentos prévios sobre como elaborar um plano de marketing consistente e eficaz, visando o domínio teórico do tema proposto pelo presente projeto.

Após a pesquisa bibliográfica será apresentada uma pesquisa documental. A fonte das informações para essa etapa da pesquisa baseou-se no sistema operacional da empresa, que é operado através de um *software*. As informações coletadas estão apresentadas no capítulo quatro, sendo que alguns critérios importantes foram adotados para extração de dados expressivos. Primeiramente foi verificado que a lei 80/20 (oitenta por cento do faturamento da empresa é proveniente de vinte por cento de seus clientes) era compatível com a realidade da Soluagro, portanto, todas as informações coletadas foram relativas aos vinte por cento de clientes mais expressivos em termos de faturamento. Dessa maneira, foram analisados 97 clientes, retirando quatro que foram eliminados por motivo de inadimplência, ou seja, foram analisados efetivamente 93 clientes. Após escolher quais os clientes seriam analisados, era necessário escolher qual o período seria levado em consideração. Optou-se por coletar informações referentes aos três últimos anos de funcionamento da empresa, para que os dados fossem atuais, mas ao que mesmo tempo houvesse um volume suficiente de números capazes de gerar resultados significativos e confiáveis. Os dados coletados através do *software* referiram-se basicamente aos clientes e aos produtos comercializados pela empresa. A análise dos dados foi feita através do Excel, sendo que os resultados apresentados encontram-se em forma de gráficos e tabelas.

Para obter informações relacionadas aos mercados de atuação da empresa, foi realizada uma nova pesquisa bibliográfica com base em dados extraídos de Associações e Instituições de fruticultura, reflorestamento de floricultura. Esses dados foram utilizados para verificar o tamanho dos mercados, bem como suas tendências de crescimento, estagnação ou encolhimento. As informações da concorrência foram obtidas através da análise de sites e folder dos concorrentes. Os vendedores da Soluagro também representaram um papel muito importante nessa

etapa da coleta de dados, pois por terem um contato muito estreito com os compradores, eles acabam obtendo alguns conhecimentos sobre a concorrência, tais como estratégias de venda e preços. Os vendedores colaboraram também nas informações referentes ao comportamento e reação dos compradores frente aos preços e qualidade dos produtos vendidos pela Soluagro. Foram ouvidos relatos dos vendedores sobre o comportamento dos consumidores, fato que tornou possível compreender um pouco sobre quais são as expectativas de consumo e porque eles consomem ou deixam de consumir os produtos da Soluagro.

O plano de ação de marketing apresentado será feito, portanto, com base no cruzamento das informações teóricas com os dados reais sobre clientes, produtos, mercado de atuação e concorrência.

Vale ressaltar que todos os dados extraídos do *software* e todos os relatos de vendedores levados em consideração referem-se à matriz da Soluagro localizada em Curitiba. Os dados referentes à filial de Petrolina em Pernambuco não foram considerados, pois foi constatado que os padrões de consumo são totalmente diferentes entre as duas unidades e que, portanto, não seria adequado utilizar um mesmo planejamento de marketing para ambas. Assim sendo, a proposta apresentada nesse projeto será aplicável para a matriz de Curitiba, e para a filial em Petrolina será necessário realizar um novo estudo, aplicando as mesmas bases teóricas aqui apresentadas, porém com novos dados de clientes, mercado e produto.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 DADOS INTERNOS

4.1.1 Segmentação dos Clientes

Dentre os 93 clientes mais importantes da Soluagro, a maior parte pertence ao estado de Rio Grande do Sul com 22%, seguido pelo estado de São Paulo com 20% e Paraná e Santa Catarina, com 12% cada um.

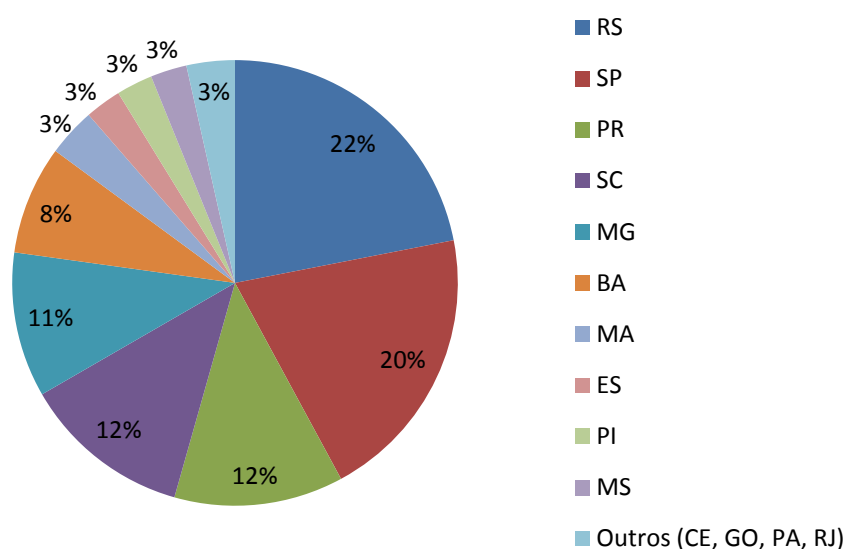


GRÁFICO 01 – DIVISÃO ESTADUAL GERAL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Fazendo uma análise ainda geográfica, porém agrupando os estados por regiões, vemos que quase metade dos clientes mais importantes encontra-se na região Sul com 47%, seguida pela região Sudeste com 34%. Ou seja, 81% desses clientes encontram-se entre as regiões Sul e Sudeste, abrangendo os estados de Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

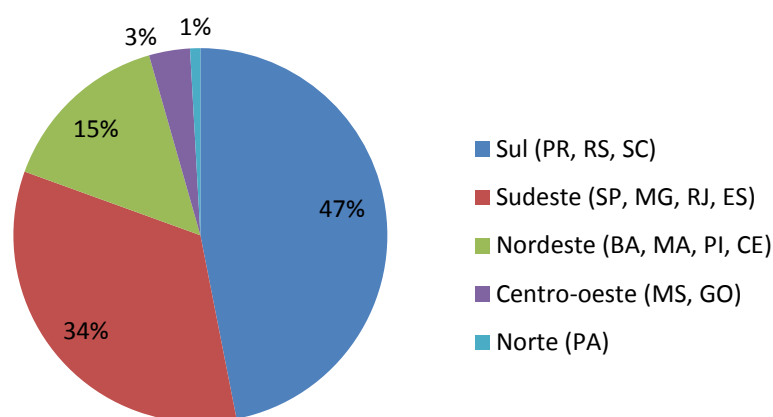


GRÁFICO 02 – DIVISÃO REGIONAL GERAL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Dividindo os clientes entre consumidores finais e revendas, podemos perceber a maior parte dos clientes são revendas, com 58%, enquanto que os consumidores finais representam 42%.

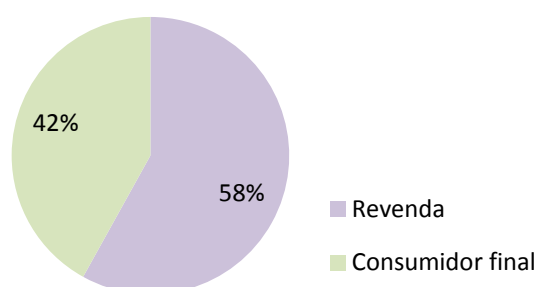


GRÁFICO 03 – REVENDA E CONSUMIDOR FINAL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

A divisão regional também foi feita separadamente para revenda e consumidor final. Para os clientes do tipo revenda, o resultado foi bastante similar à análise geográfica geral: o estado de maior representatividade foi o Rio Grande do Sul, com 36%, seguido por São Paulo com 29%, Paraná com 20% e Santa Catarina com 11%.

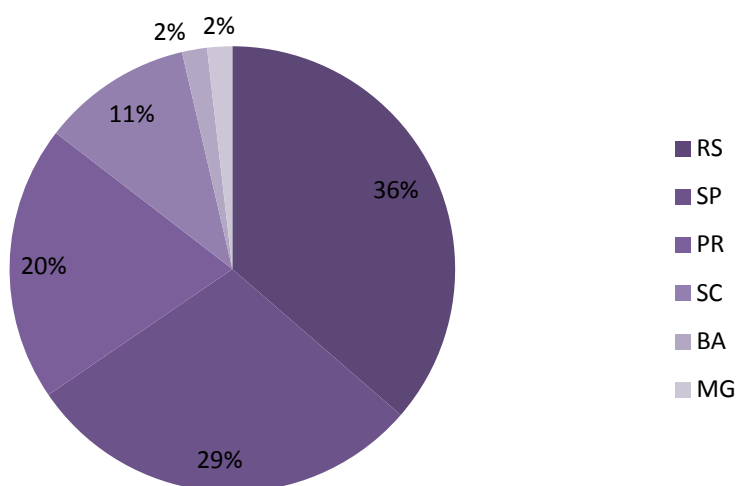


GRÁFICO 04 – DIVISÃO ESTADUAL REVENDA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Ainda para as revendas, agrupando os estados por regiões, percebemos uma grande expressividade da região Sul com 67%, seguida pela região Sudeste com 31%. Sendo que juntas, as regiões Sul e Sudeste representam 98%, o que corresponde praticamente à totalidade. Deixando apenas 2% para a região nordeste.

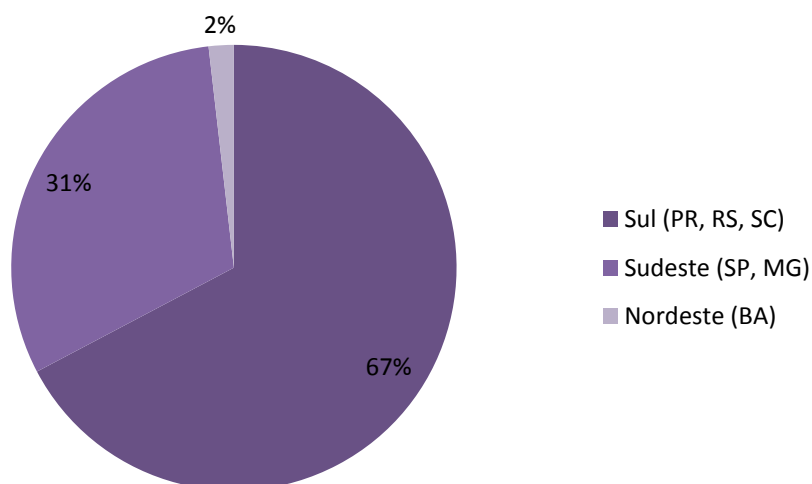


GRÁFICO 05 – DIVISÃO REGIONAL REVENDA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Essa mesma análise regional foi feita separadamente também para os consumidores finais, sendo que os resultados foram consideravelmente diferentes

da análise geral e da análise das revendas. O estado de maior representatividade foi Minas Gerais com 19%, seguido por Bahia e Santa Catarina com 13% cada um, São Paulo com 12% e Rio Grande do Sul com 8%. Além disso, também percebemos uma maior diversidade de estados: enquanto as revendas abrangem apenas 06 estados, os consumidores finais estão presentes em 10 estados.

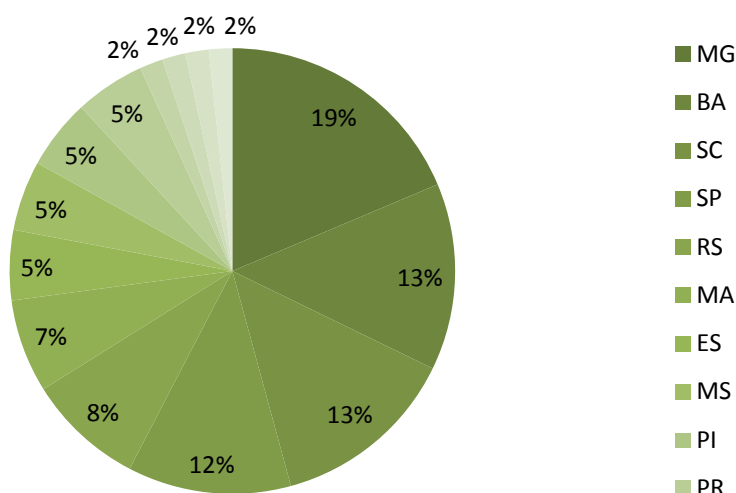


GRÁFICO 06 – DIVISÃO ESTADUAL CONSUMIDOR FINAL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Agrupando os estados em regiões, podemos notar que a região Sudeste possui maior expressividade entre os consumidores finais com 37%, seguida pelas regiões Sul e Nordeste com 27% cada uma. Pela primeira vez a região Sul não é a mais expressiva, e também pela primeira vez a região nordeste aparece com bastante expressividade.

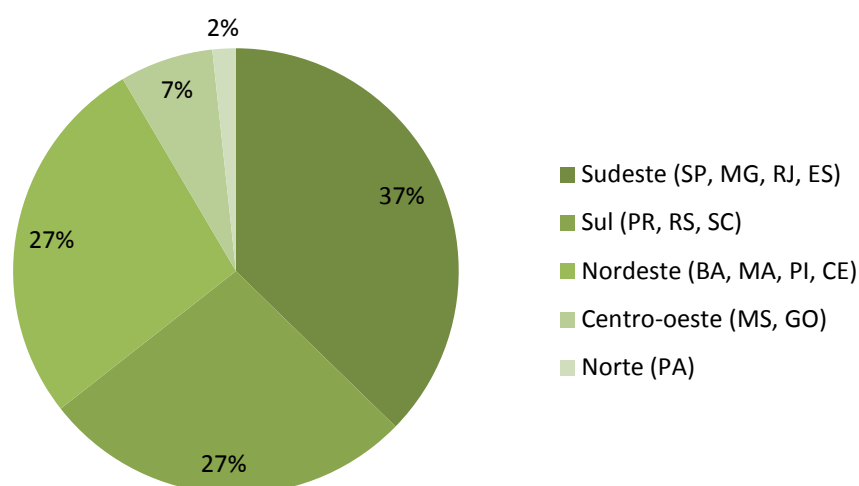


GRÁFICO 07 – DIVISÃO REGIONAL CONSUMIDOR FINAL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Ainda através da análise geográfica podemos perceber que os estados de Amazonas, Acre, Roraima, Rondônia, Amapá, Mato Grosso, Tocantins, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe não apareceram entre os estados em que se encontram os 20% de clientes mais importantes da Soluagro.

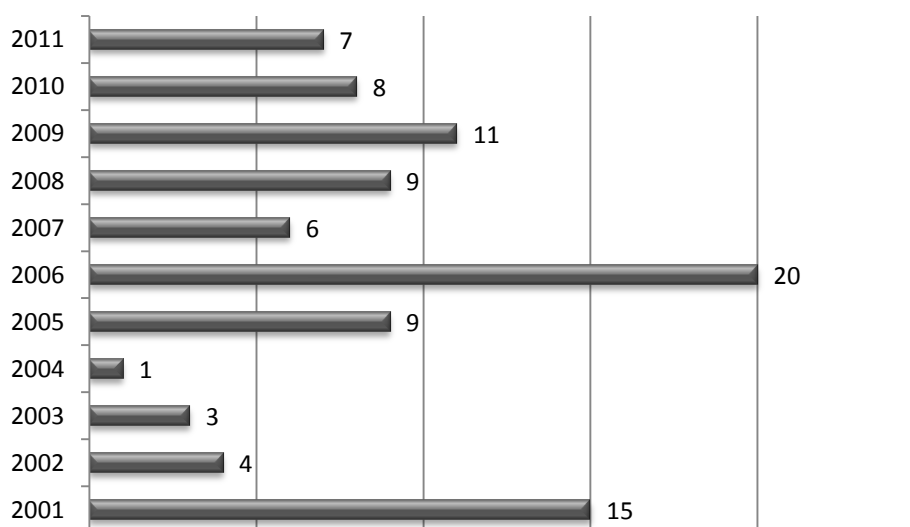


GRÁFICO 08 – FIDELIDADE DOS CLIENTES GERAL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 8 mostra desde quando os consumidores são clientes da Soluagro, sendo que mais da metade (55%) são clientes há pelo menos 06 anos. Também é

possível notar que clientes recentes abertos entre 2010 e 2011, por exemplo, conseguiram entrar para os 20% de clientes mais importantes, o que representa compras expressivas em um curto período de tempo. Esse fator foi capaz de fazer com que clientes recentes tornassem-se tão importantes, em termos de faturamento gerado, quanto clientes mais antigos.

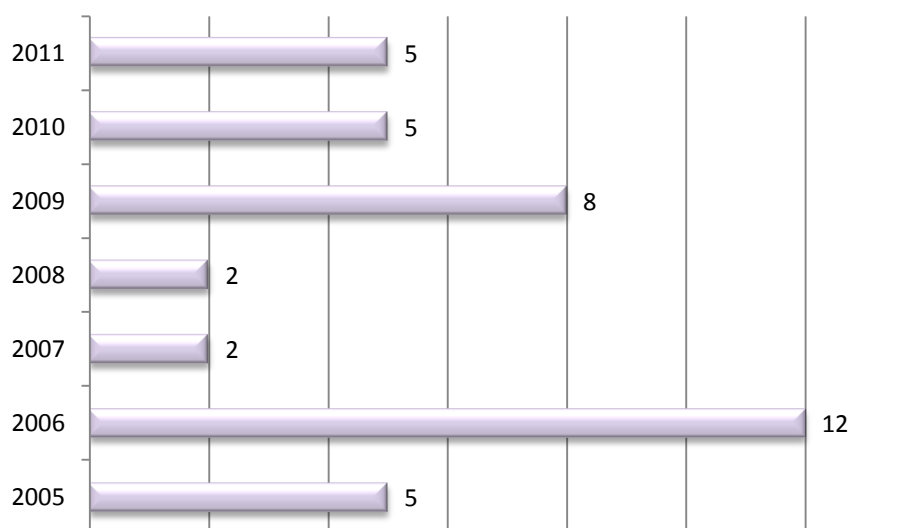


GRÁFICO 09 – FIDELIDADE DOS CLIENTES REVENDA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

As revendas aparecem como clientes somente a partir de 2005, o que mostra que são mais recentes em comparação à análise geral (e, portanto aos consumidores finais). Ainda assim, 44% são clientes há pelos menos 06 anos. Também é possível notar que a maioria dos clientes expressivos abertos recentemente são revendas: em 2009, 73% dos novos clientes abertos foram revendas, em 2010 esse valor foi de 63% e em 2011, 72%.

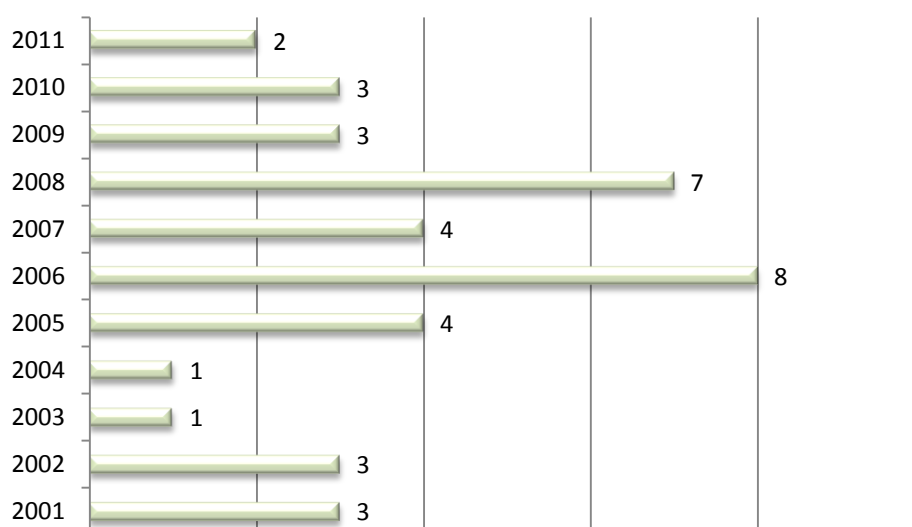


GRÁFICO 10 – FIDELIDADE DOS CLIENTES CONSUMIDOR FINAL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Os consumidores finais aparecem entre os clientes mais importantes desde 2001, sendo que 51% são clientes há pelo menos 06 anos. Além disso, é possível perceber uma queda na expressividade de consumidores finais abertos recentemente. Em 2009 apenas 27% dos clientes mais importantes abertos foram consumidores finais, em 2010 foram 38% e em 2011, 28,5%.

A seguir serão apresentados alguns dados referentes aos padrões de consumo dos 20% de clientes mais importantes, referentes ao período dos três últimos anos.

Geral		
Compras	Clientes	Compras/cliente
1355	93	14,56989247
Revenda		
Compras	Clientes	Compras/cliente
772	54	14,2962963
Consumidor final		
Compras	Clientes	Compras/cliente
583	39	14,94871795

QUADRO 01 – NÚMERO DE COMPRAS

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Em geral os clientes fizeram 14,56 compras nos últimos três anos, ou seja, uma média de 4,85 compras por ano. Os clientes do tipo revenda possuem uma média um pouco abaixo da geral, com 14,29 compras nos últimos três anos, ou seja, uma média de 4,76 compras por ano. Os consumidores finais possuem uma média acima da geral, com 14,94 compras nos últimos três anos, ou seja, uma média de 4,98 compras por ano. Dessa maneira, podemos perceber que o número de compras feitas pelos consumidores finais é maior do que pelas revendas.

Geral			
Frequência	Clientes	Compras/mês	30 dividido por 0,4
37,602	93	0,404322581	01 compra a cada 75 dias
Revenda			
Frequência	Clientes	Compras/mês	30 dividido por 0,4
21,422	54	0,4	01 compra a cada 75 dias
Consumidor final			
Frequência	Clientes	Compras/mês	30 dividido por 0,42
16,18	39	0,42	01 compra a cada 72 dias

QUADRO 02 – FREQUÊNCIA DE COMPRAS

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

A frequência das compras em geral foi de 01 compra a cada 75 dias, sendo que as revendas mantiveram essa mesma média. Os consumidores finais apresentaram uma frequência de compras maior, com 01 compra a cada 72 dias. Dessa maneira, podemos perceber que a frequência de compras feitas pelos consumidores finais é mais alta do que pelas revendas.

Geral		
Valor total	Clientes	Valor médio por compra/cliente
R\$ 176.408,80	93	R\$ 1.896,87
Revenda		
Valor total	Clientes	Valor médio por compra/cliente
R\$ 97.916,77	54	R\$ 1.813,27
Consumidor final		
Valor total	Clientes	Valor médio por compra/cliente
R\$ 78.491,68	39	R\$ 2.012,61

QUADRO 03 – VALOR MÉDIO POR COMPRA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Em geral cada cliente gastou R\$ 1.896,87 em cada compra realizada. As revendas gastaram R\$ 1.813,27 em cada compra efetuada, enquanto que para os consumidores finais esse valor foi de R\$ 2.012,61. Assim sendo, podemos perceber que o valor gasto em cada compra em média, é maior para os consumidores finais do que para as revendas.

Geral		
Unidades	Cientes	Unidades/cliente
62.621	93	673,344086
Revenda		
Unidades	Cientes	Unidades/cliente
32.858	54	608,4814815
Consumidor final		
Unidades	Cientes	Unidades/cliente
29.763	39	763,1538462

QUADRO 04 – UNIDADES POR CLIENTE

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Cada cliente comprou aproximadamente 673 unidades nos últimos três anos. Comparando com o número de compras realizadas, chegamos à conclusão de que em geral, em cada compra, cada cliente comprou em média 46 unidades de produtos. Para as revendas esse valor foi relativamente mais baixo, sendo que cada cliente comprou aproximadamente 608 unidades nos últimos três anos. Comparando com o número de compras realizadas, cada cliente adquiriu em cada compra, em média, 43 unidades de produtos. Por outro lado, para os consumidores finais essa média é mais elevada, sendo que cada cliente comprou aproximadamente 763 unidades nos últimos três anos. E comparando com o número de compras realizadas, cada cliente adquiriu em cada compra, em média, 51 unidades de produtos. Dessa maneira podemos concluir que os consumidores finais compram uma maior quantidade de produtos em cada compra, do que as revendas.

Geral		
Valor médio	Cientes	Valor médio de produto/cliente
R\$ 4.438,34	93	R\$ 47,72
Revenda		
Valor médio	Cientes	Valor médio de produto/cliente
R\$ 2.743,75	54	R\$ 50,81
Consumidor final		
Valor médio	Cientes	Valor médio de produto/cliente
R\$ 1.694,56	39	R\$ 43,45

QUADRO 05 – VALOR MÉDIO POR PRODUTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Cada cliente pagou em média R\$ 47,72 em cada produto comprado. Para as revendas esse valor foi de R\$ 50,81 e para os consumidores finais R\$ 43,45. Assim sendo, percebemos que as revendas compraram produtos de maior valor agregado em relação aos consumidores finais.

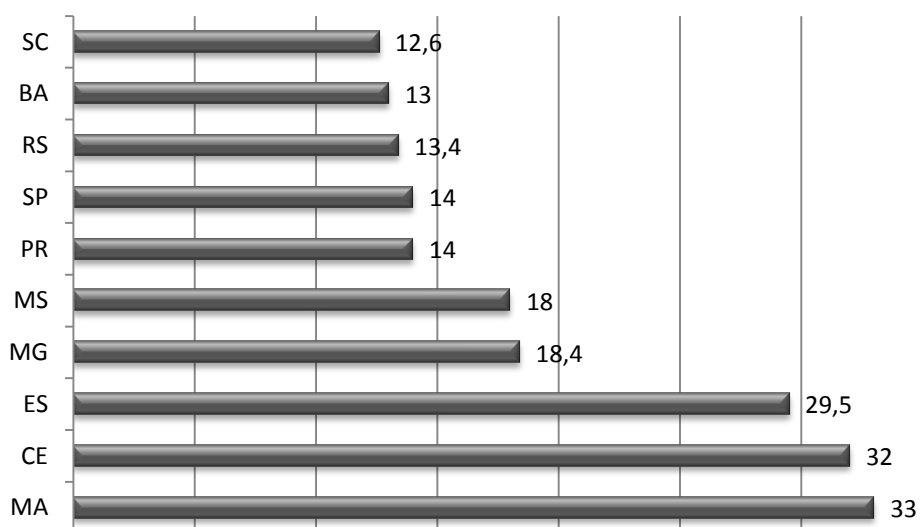


GRÁFICO 11 – NÚMERO DE COMPRAS POR ESTADO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Foram analisados também, os dados de padrões de consumo separando os consumidores por estados. Ou seja, foram cruzados os dados de segmentação geográfica com padrões de consumo. O estado com maior representatividade em número de compras realizadas nos últimos três anos foi MA, com 33 compras, ou seja, uma média de 11 compras por ano. A seguir temos o estado do CE com 32

compras nos últimos três anos, ou seja, uma média de 10,6 compras por ano. Em terceiro lugar encontra-se o estado de ES, com 29,5 compras nos últimos três anos, ou seja, uma média de 9,8 compras por ano. Esses valores encontram-se muito acima da média geral que foi de 4,85 compras por ano.

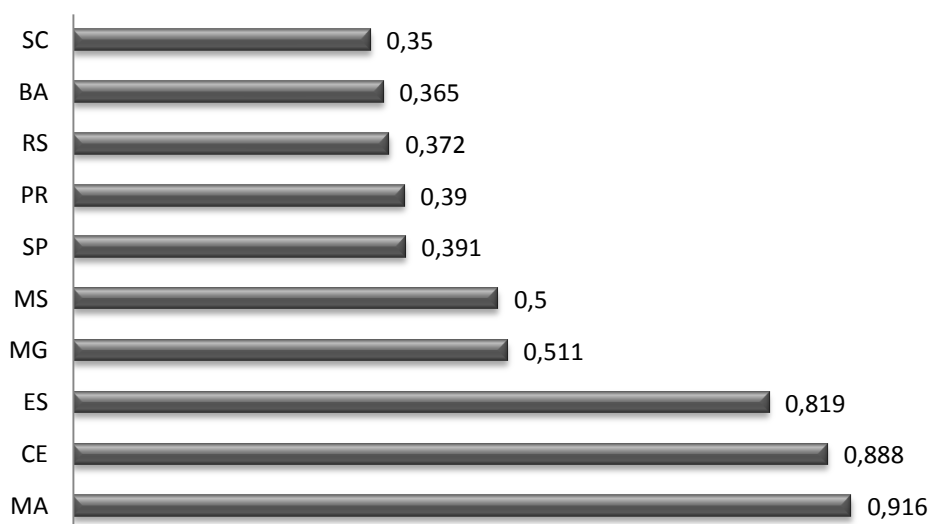


GRÁFICO 12 – FREQUENCIA DE COMPRAS POR ESTADO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Em termos de frequência de consumo, o estado que mais se destaca é MA com uma compra a cada 33 dias, seguido por CE com uma compra a cada 34 dias e ES com uma compra a cada 37 dias. Esses três estados possuem uma frequência de compras muito mais alta do que a frequência média constatada, que foi de uma compra a cada 75 dias. Por outro lado, SC é o estado com a menor frequência de compra, em torna de uma compra a cada 85 dias. A segunda menor frequência fica com o estado da BA com uma compra a cada 82 dias. E a terceira menor frequência foi constatada para o estado de RS, com uma compra a cada 81 dias.

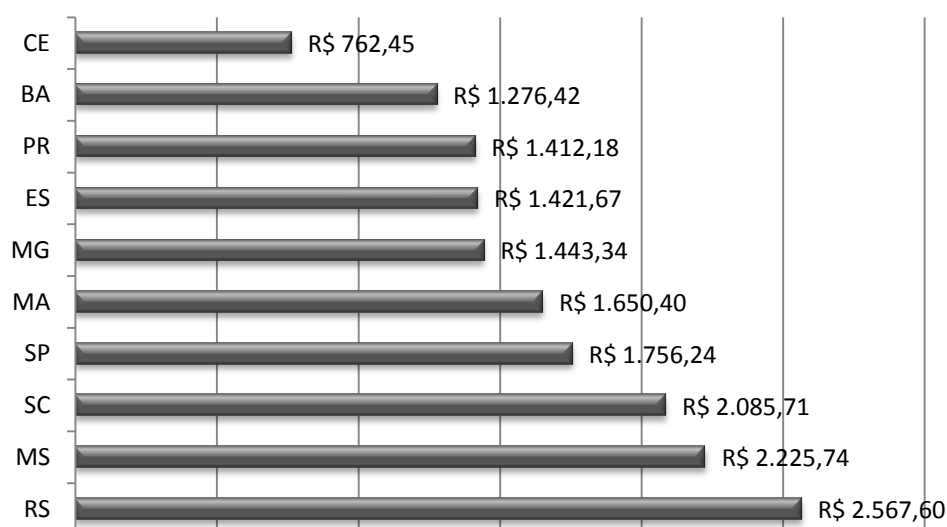


GRÁFICO 13 – VALOR MÉDIO DE COMPRAS POR ESTADO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O valor médio por compra mais alto foi verificado para o estados de RS com R\$ 2.567,60, seguido por MS com R\$ 2.225,74 e SC com R\$ 2.085,71. Esses valores encontram-se bastante acima da média geral verificada, que foi de R\$ 1.896,87 por compra. Por outro lado, os estados que tiveram os menores valores médio por compra foram CE com R\$ 762,45, BA com R\$ 1.276,42 e PR com R\$ 1.412,18.

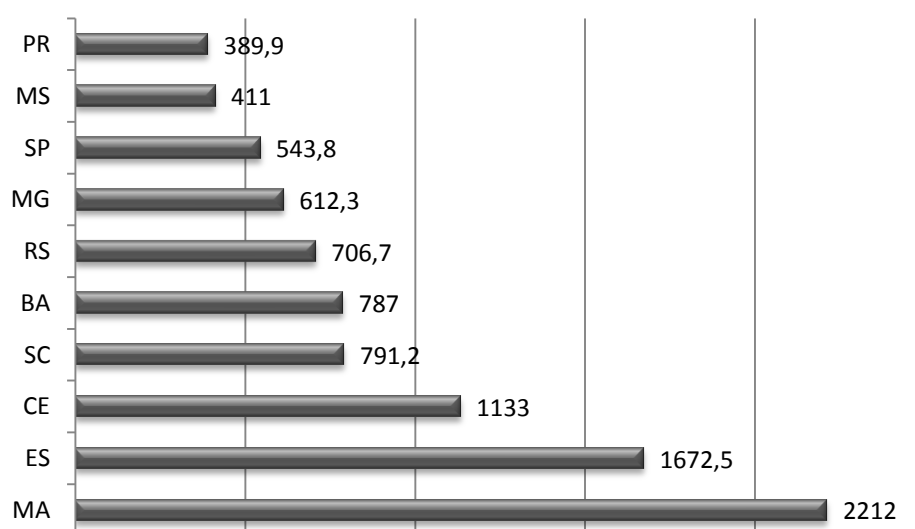


GRÁFICO 14 – NÚMERO DE UNIDADES COMPRADAS POR ESTADO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O estado com o maior número de unidades de produto compradas foi o MA com 2.212 unidades. Comparando com o número de compras realizadas, podemos obter uma média de 67 unidades adquiridas em cada compra. Em seguida temos o estado de ES que comprou 1.672,5 unidades de produtos no período dos últimos três anos. Comparando esse valor com o número de compras realizadas, obtemos uma média de 56,6 unidades adquiridas em cada compra. Em terceiro lugar fica o estado de CE com um total de 1.133 unidades. Comparando com a quantidade de compras realizadas, podemos obter uma média de 35 unidades adquiridas em cada compra. Os dois primeiros estados, MA e ES, encontram-se com uma média acima da média geral constatada que foi de 46 unidades adquiridas em cada compra.

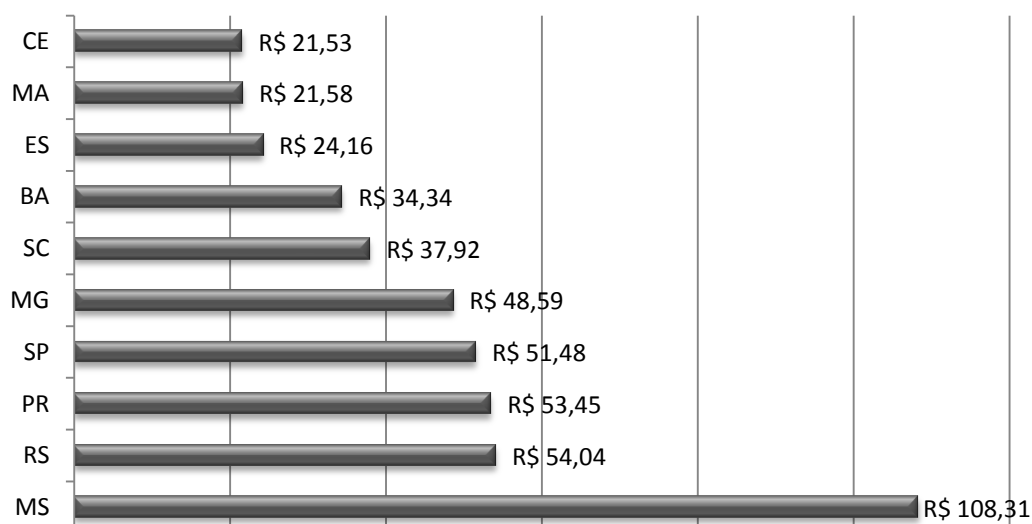


GRÁFICO 15 – VALOR MÉDIO POR PRODUTO POR ESTADO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 15 demonstra o valor médio pago por produto. O estado que pagou o valor mais alto por produto adquirido foi MS com R\$ 108,31. Em seguida temos RS com R\$ 54,04 e PR com R\$ 53,45. Esses valores encontram-se bastante acima da média geral constatada, que foi de R\$ 47,72.

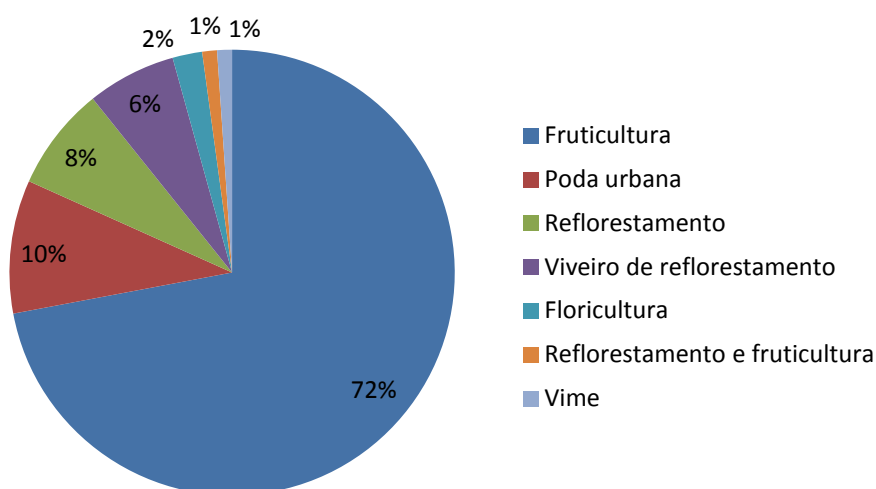


GRÁFICO 16 – SEGMENTOS DE ATUAÇÃO GERAL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Dentre os 20% de clientes mais importantes da Soluagro, foi possível identificar alguns segmentos de atuação bem definidos: fruticultura, poda urbana, reflorestamento, viveiro de reflorestamento, floricultura e vime. O principal segmento identificado foi fruticultura com 72%, seguido por poda urbana com 10% e reflorestamento com 8%. Esses três primeiros segmentos totalizam 90% dos clientes mais importantes da Soluagro.

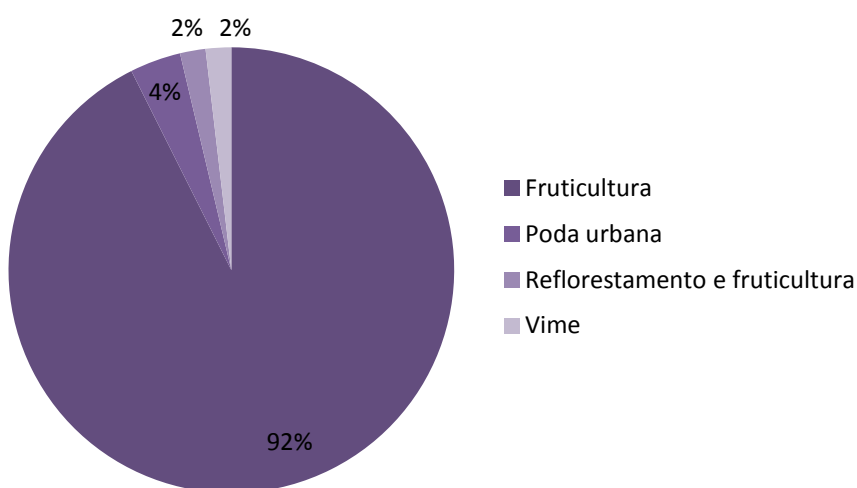


GRÁFICO 17 – SEGMENTOS DE ATUAÇÃO REVENDA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Os segmentos foram analisados separadamente para os clientes tipo revenda e consumidor final. Para as revendas, percebemos que a fruticultura é o segmento mais expressivo com 92%, seguido por poda urbana com 4%. É possível perceber que o segmento de reflorestamento, bastante expressivo na análise geral, não aparece com expressividade para os clientes do tipo revenda.

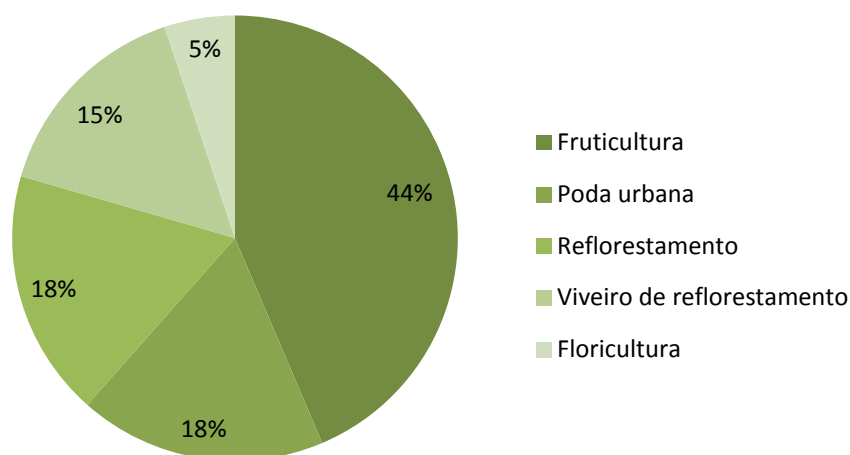


GRÁFICO 18 – SEGMENTOS DE ATUAÇÃO CONSUMIDOR FINAL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Para os clientes do tipo consumidor final, a fruticultura permanece sendo o segmento mais expressivo, porém com um percentual de 44%, consideravelmente inferior à análise das revendas. Em seguida temos os segmentos e poda urbana e reflorestamento, com 18% cada um. Em terceiro lugar ficaram os viveiros de reflorestamento com 15%. A floricultura, que não havia aparecido para os clientes do tipo revenda, aparece com 5% para os consumidores finais.

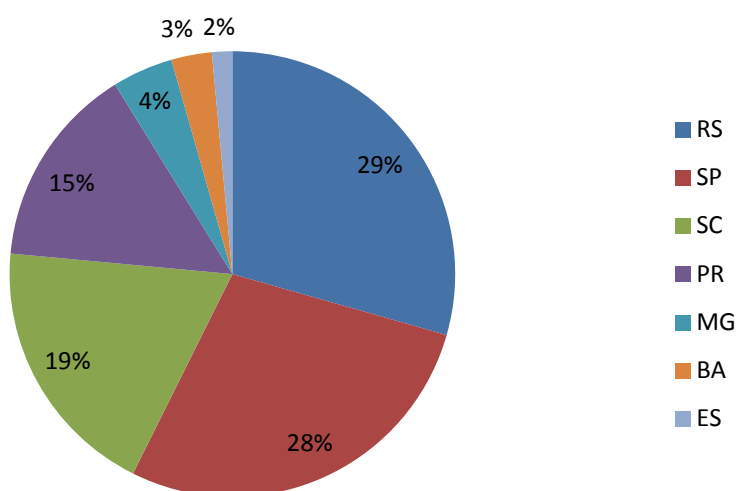


GRÁFICO 19 – DIVISÃO ESTADUAL FRUTICULTURA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Cada segmento foi analisado individualmente, possibilitando uma análise regional. O gráfico acima mostra a divisão estadual para o segmento de fruticultura. O estado em que a fruticultura está mais presente é no RS com 29%, seguido por SP com 28% e SC com 19%. Por outro lado, o estado em que a fruticultura está menos presente é o ES com apenas 2%, seguido por BA e MG com 3% e 4% respectivamente.

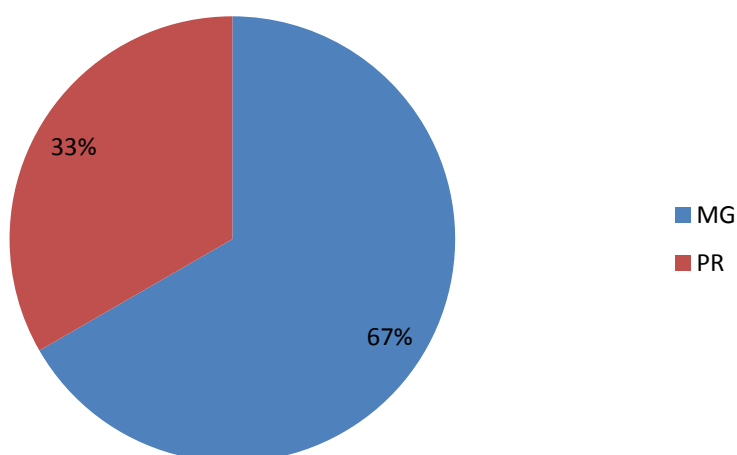


GRÁFICO 20 – DIVISÃO ESTADUAL PODA URBANA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

A poda urbana, que foi um segmento que apareceu com bastante expressividade entre os 20% de clientes mais importantes da Soluagro, está presente em apenas dois estados. A maior expressividade encontra-se no estado de MG com 67% e os 33% restantes estão no estado do PR.

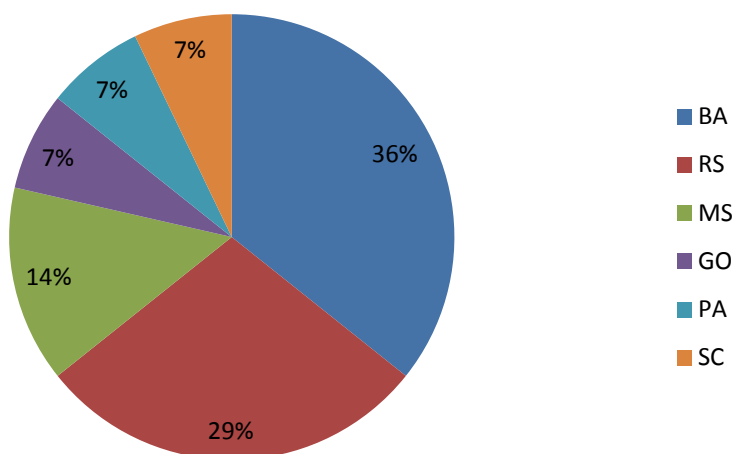


GRÁFICO 21 – DIVISÃO ESTADUAL REFLORESTAMENTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O estado em que o segmento de reflorestamento encontra-se mais presente é na BA com 36%, seguido por RS com 29% e MS com 14%. Por outro lado, os estados de SC, PA e GO apresentam a menor presença de reflorestamento, com apenas 7% cada um.

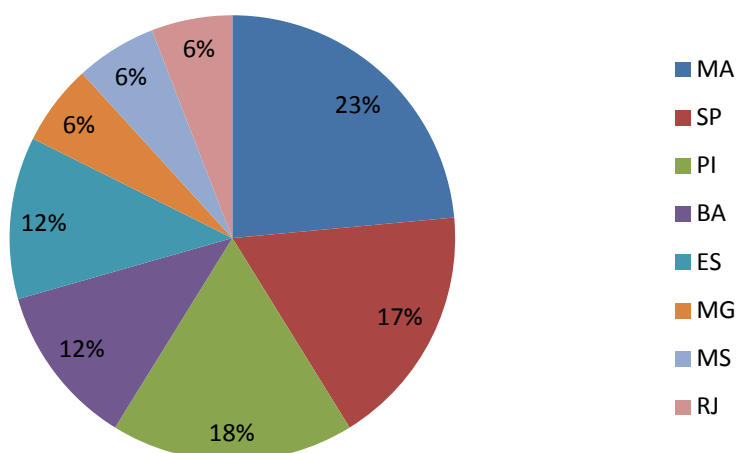


GRÁFICO 22 – DIVISÃO ESTADUAL VIVEIROS DE REFLORESTAMENTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O estado em que o segmento de viveiros de reflorestamento encontra-se mais presente é no MA com 23%, seguido por SP com 17% e PI com 18%. Por outro lado, os estados de RJ, MS e MG apresentam a menor presença de viveiros de reflorestamento, com apenas 6% cada um.

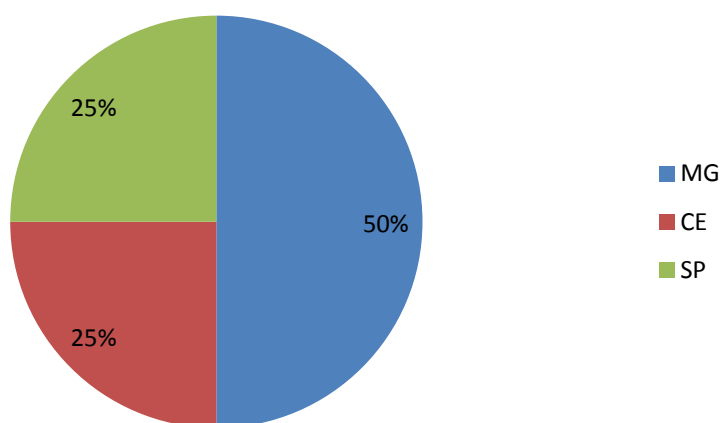


GRÁFICO 23 – DIVISÃO ESTADUAL FLORICULTURA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O estado em que o segmento de floricultura encontra-se mais presente é MG com 50%. Esse valor é extremamente expressivo, pois representa metade da totalidade. Os outros 50% são divididos igualmente entre os estados de CE e SP.

Os segmentos de reflorestamento e fruticultura e vime não apareceram nos gráficos acima devido a sua baixa representatividade. Porém, vale ressaltar que o segmento de reflorestamento e fruticultura está mais presente no estado de RS, enquanto que o segmento de vime está mais presente no estado do PR.

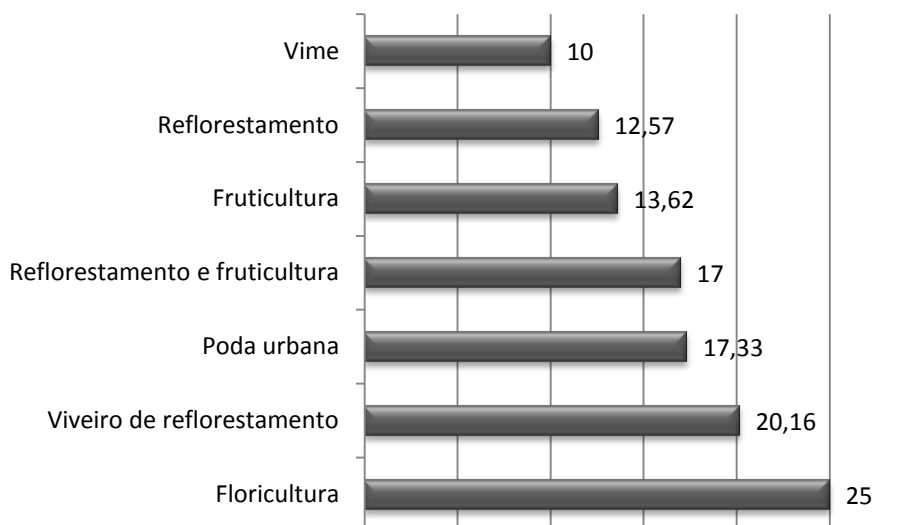


GRÁFICO 24 – NÚMERO DE COMPRAS POR SEGMENTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Os padrões de consumo também foram analisados separadamente para cada segmento. O gráfico 24 mostra o número de compras feitas em média por cada segmento. Na liderança, o segmento que fez o maior número de compras foi a floricultura, com 25 compras nos últimos três anos, ou seja, uma média de 8,3 compras por ano. Em seguida estão os viveiros de reflorestamento com 6,72 compras por ano e poda urbana com 5,77 compras por ano. Esses três primeiros segmentos possuem uma média de compra acima da média geral constatada, que foi de 4,85 compras por ano.

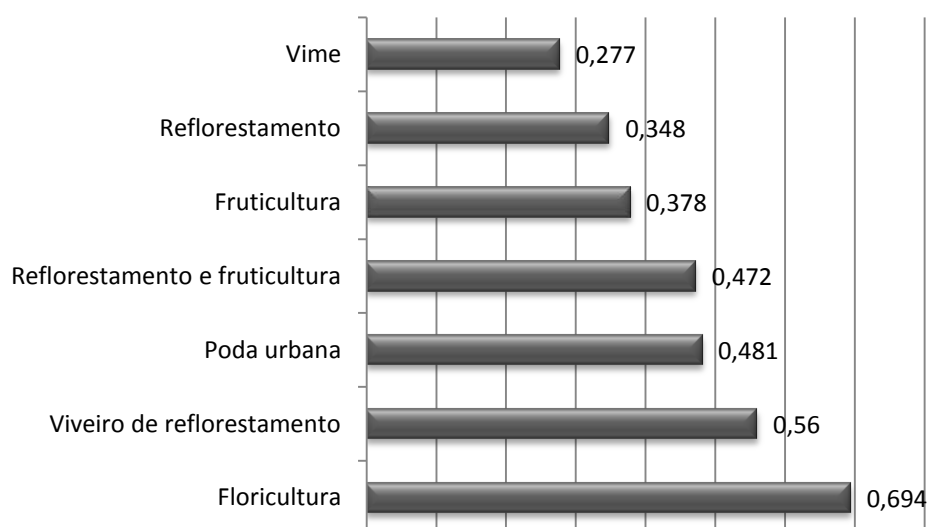


GRÁFICO 25 – FREQUÊNCIA DE COMPRAS POR SEGMENTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 25 mostra a frequência de compras feitas por cada segmento. O segmento que compra com maior frequência é floricultura, que realiza uma compra a cada 43 dias. Em seguida estão os viveiros de reflorestamento que realizam uma compra a cada 53,5 dias. E em terceiro lugar temos a poda urbana que realiza uma compra a cada 62 dias. Esses três primeiros segmentos possuem uma frequência de compras mais alta do que a média geral constatada, que foi de uma compra a cada 75 dias.

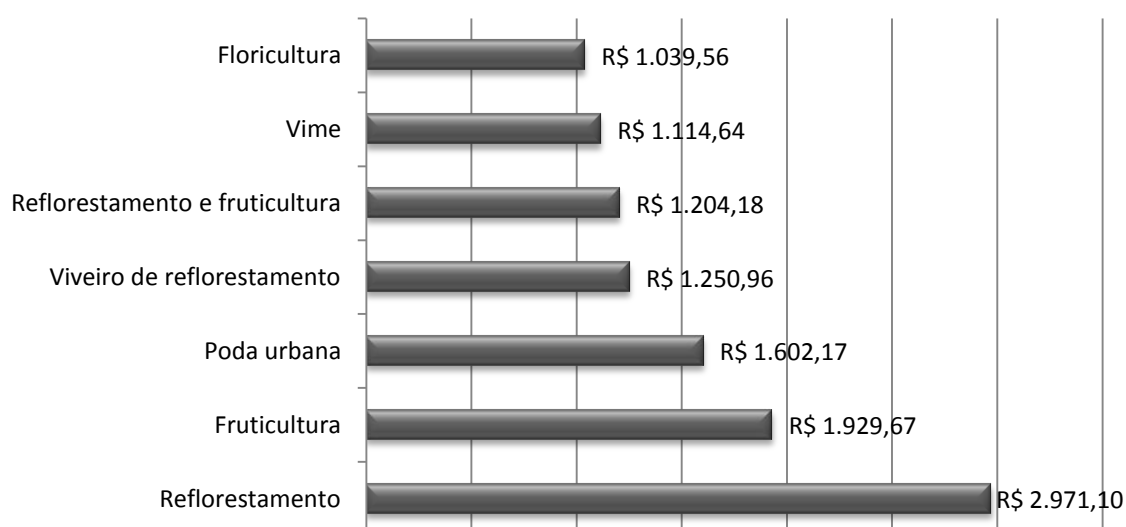


GRÁFICO 26 – VALOR MÉDIO DE COMPRAS POR SEGMENTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 26 mostra o valor médio por compra de cada segmento em separado. O segmento que possui o maior valor médio de compra é reflorestamento com R\$ 2.971,10, seguido por fruticultura com R\$ 1.929,67 e poda urbana com R\$ 1.602,17. Esses três primeiros segmentos possuem um valor médio por compra acima da média geral verificada que foi de R\$ 1.896,87. Por outro lado, o segmento que possui o menor valor médio por compra foi é floricultura, com R\$ 1.039,56.

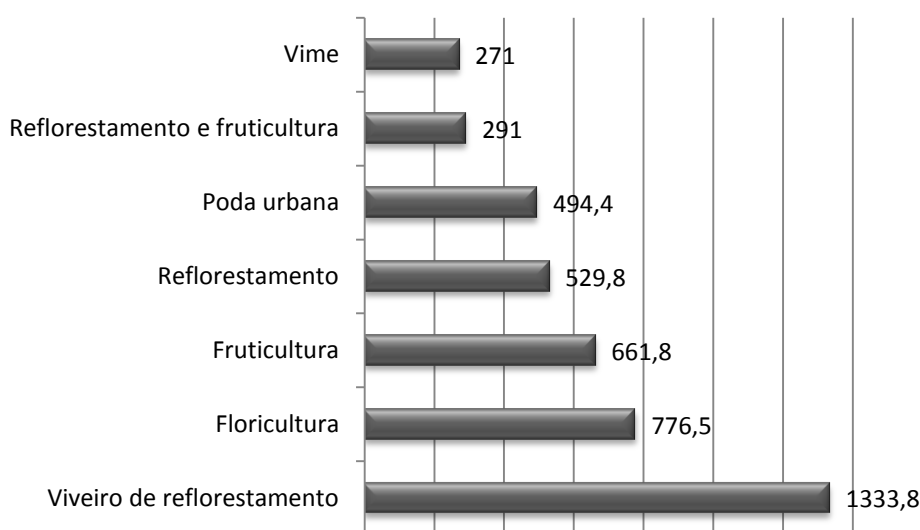


GRÁFICO 27 – NÚMERO DE UNIDADES COMPRADAS POR SEGMENTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 27 mostra a quantidade de produtos adquiridos por cada segmento em separado. O segmento que comprou o maior número de produtos foram os viveiros de reflorestamento, com 1.333 unidades. Comparando com a quantidade de compras, percebemos que os viveiros de reflorestamento compram, em média, 66 produtos em cada compra. Em segundo lugar, encontra-se o segmento de floricultura, com 776,5 unidades. Comparando com a quantidade de compras, percebemos que em cada compra são adquiridos em média, 31 unidades de produto. Em terceiro lugar, encontra-se o segmento de fruticultura, com 661,8 unidades. Comparando com a quantidade de compras, percebemos que em cada compra são adquiridas em média, 48,5 unidades de produto. Percebemos que apesar de em geral a fruticultura ter adquirido um número menor de unidades em comparação à floricultura, o número médio de unidades por compra é maior.

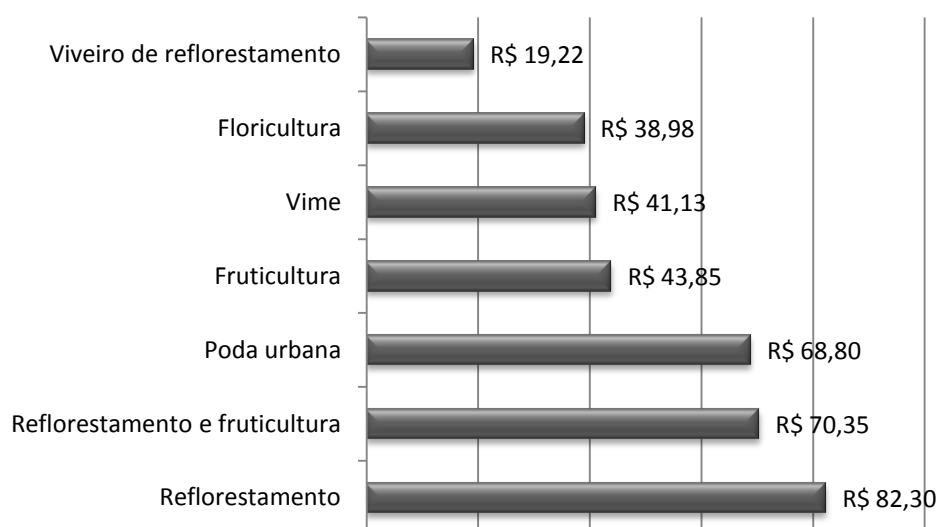


GRÁFICO 28 – VALOR MÉDIO POR PRODUTO POR SEGMENTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 28 mostra o valor médio de cada produto adquirido por cada segmento em separado. O valor mais alto pago por cada produto está no segmento de reflorestamento com R\$ 82,30. Este valor é de R\$ 70,35 para reflorestamento e fruticultura e de R\$ 68,80 para poda urbana. Esses três primeiros segmentos apresentam uma média acima da média geral verificada, que foi de R\$ 47,72.

4.1.2 Ciclo de Vida dos Clientes

Analisando o ciclo de vida dos 20% de clientes da Soluagro, os chamados clientes-chave, podemos dividi-los em três categorias, de acordo com o estágio em que se encontram as vendas. Essas categorias podem ser observadas no quadro 6:

Fase	Característica	Atitudes
Inicial/introdutória	Leve e devagar crescimento das vendas	1) mostrar credibilidade para ser aceita 2) oferecer produtos que atendam melhor às necessidades do cliente em questão
Saudável crescimento	Crescimento rápido das vendas	1) garantir fornecimento constante dos produtos 2) garantir a qualidade dos produtos fornecidos 3) minimizar custos para aumentar os lucros
Maturidade	Vendas estagnadas com pouca possibilidade de crescimento	1) reenergizar a relação com novos produtos 2) minimizar custos para aumentar os lucros

QUADRO 06 – FASES DO CICLO DE VIDA DE CLIENTES

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

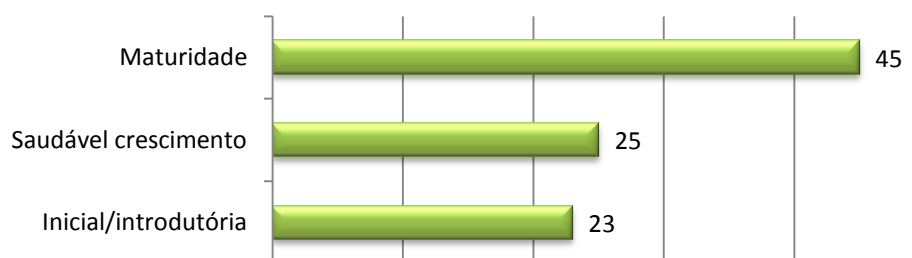


GRÁFICO 29 – CICLO DE VIDA DOS CLIENTES

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Analisando detalhada e isoladamente cada cliente, foi possível perceber que a maior parte dos clientes encontra-se na fase da maturidade. Os demais estão divididos quase que igualmente entre as fases de saudável crescimento e inicial/introdutória.

4.1.3 Sazonalidade

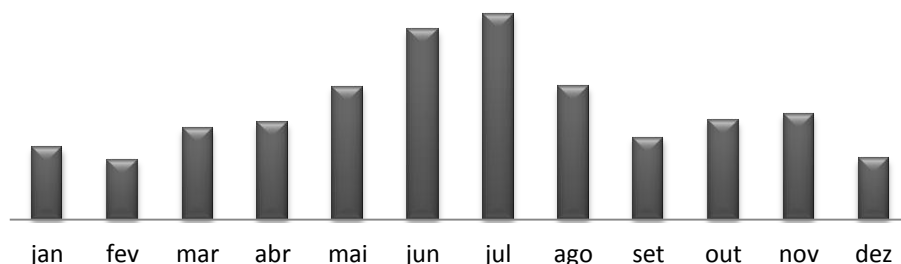


GRÁFICO 30 – SAZONALIDADE GERAL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Para analisar a sazonalidade da Soluagro, foram feitos gráficos que mostram o desempenho das vendas ao longo dos meses, desde o ano de 2001 até o ano de 2011. Com os dados de 11 anos consecutivos, será possível notar a existência de algum padrão de comportamento que possa auxiliar nas previsões de vendas e manutenção de estoque. O gráfico acima mostra que os meses de maior venda são Julho, Junho e Agosto. Por outro lado, os meses de menor venda são Janeiro, Fevereiro e Dezembro. Dessa maneira percebemos que existe uma alta das vendas no inverno e uma baixa das vendas no verão.

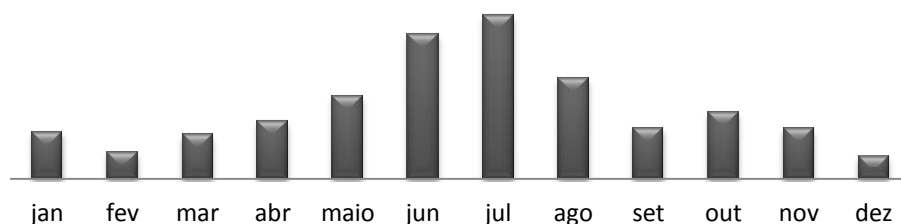


GRÁFICO 31 – SAZONALIDADE FRUTICULTURA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 31 mostra a sazonalidade do segmento de fruticultura, e por representar 72% do total de clientes mais importantes da Soluagro, esse gráfico é bastante similar ao anterior. Ou seja, existe uma concentração de vendas nos meses de inverno, e uma queda das vendas nos meses de verão. Os meses de maior venda são Julho, Junho e Agosto. Por outro lado, os meses de menor venda são Dezembro, Fevereiro e Março.

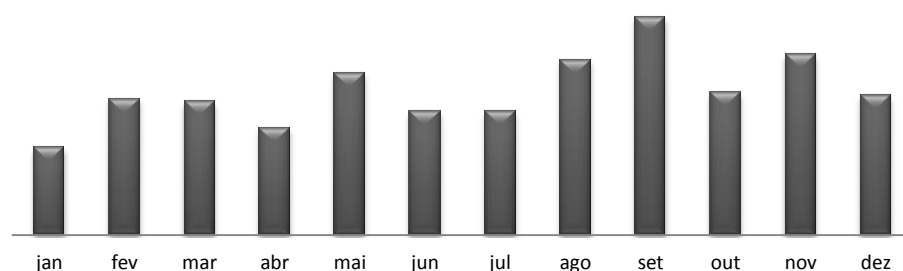


GRÁFICO 32 – SAZONALIDADE PODA URBANA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 32 reflete a sazonalidade do segmento de poda urbana, que representa 10% do total de clientes mais importante da Soluagro. Esse gráfico mostra que para o segmento de poda urbana a sazonalidade não é tão influente, sendo que as vendas encontram-se bem distribuídas ao longo do ano.

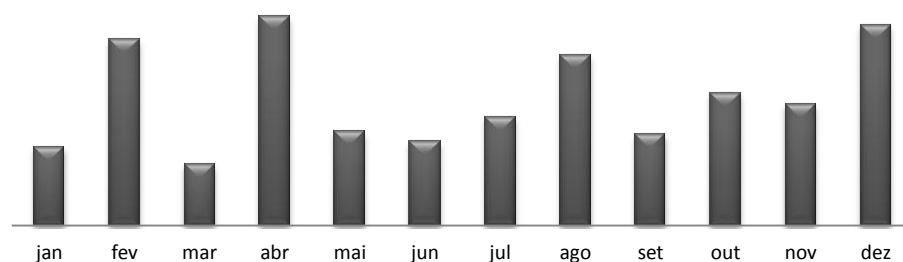


GRÁFICO 33 – SAZONALIDADE VIVEIROS DE REFLORESTAMENTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 33 apresenta a sazonalidade do segmento de viveiros de reflorestamento, que representa 8% do total de clientes mais importantes da Soluagro. Esse gráfico mostra que para o segmento de viveiros de reflorestamento, a sazonalidade também não é tão influente, sendo que as vendas encontram-se bem distribuídas ao longo do ano.

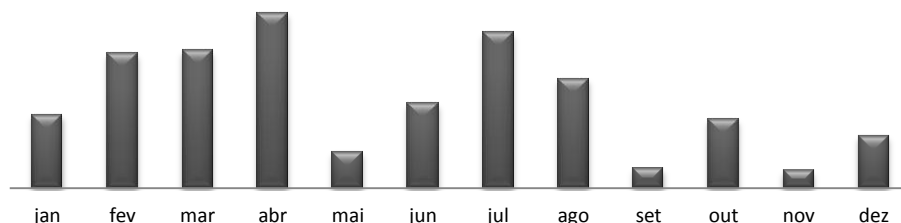


GRÁFICO 34 – SAZONALIDADE REFLORESTAMENTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 34 representa a sazonalidade do segmento de reflorestamento, que representa 6% do total de clientes mais importantes da Soluagro. Analisando o gráfico podemos notar que a venda é mais bem distribuída ao longo do ano, se comparada com o segmento de fruticultura, por exemplo, porém apresenta alguns meses de baixa significativa. Os três meses de menor venda são Setembro, Novembro e Maio.

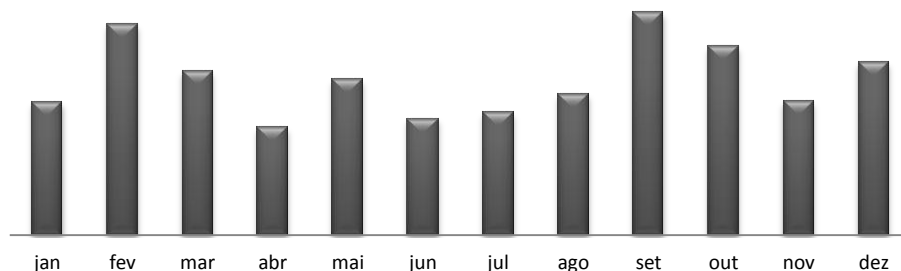


GRÁFICO 35 – SAZONALIDADE FLORICULTURA

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O gráfico 35 mostra a sazonalidade do segmento de floricultura, que representa apenas 2% do total de clientes mais importantes da Soluagro. Analisando o gráfico é possível perceber que não existe concentração expressiva de vendas em um determinado período, sendo que as vendas são bem distribuídas ao longo do ano.

A sazonalidade dos segmentos de vime e reflorestamento e fruticultura não foram transformadas em gráficos devido a sua baixa representatividade, pois cada uma corresponde à apenas 1% do total dos clientes mais importantes. Porém, vale ressaltar que o segmento de vime apresenta uma venda bem distribuída ao longo do

ano, enquanto que o segmento de reflorestamento e fruticultura apresenta uma maior concentração das vendas no mês de Julho.

4.1.4 Mix de Produtos

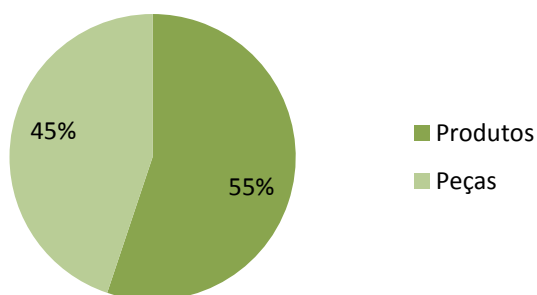


GRÁFICO 36 – PRODUTOS E PEÇAS

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Dentre todo o mix de produtos comercializados pela Soluagro, 55% são produtos e 45% são peças de reposição, utilizadas para manutenção dos produtos. Considerando todo o portfólio da empresa (produtos e peças de reposição) foi elaborada uma tabela com a finalidade de demonstrar quais são os produtos mais importantes. Possibilitando, dessa maneira, um gerenciamento de estoque focado em manter esses produtos sempre disponíveis aos clientes.

		Entre os x% mais vendidos em número de unidades					
		10%	20%	30%	40%	50%	Não consta entre os 50%
Entre os x% mais vendidos em número de clientes	10%	Produto 01 Produto 02 Produto 03 Produto 04 Produto 05 Produto 06 Produto 09	Produto 07 Produto 08 Produto 10				
	20%		Produto 11 Produto 14 Produto 17 Produto 19	Produto 13	Produto 12 Produto 15 Produto 18 Produto 20	Produto 16	
	30%	Produto 22 Produto 24	Produto 21 Produto 23	Produto 26 Produto 27 Produto 29	Produto 24 Produto 25 Produto 28 Produto 30		
	40%	Produto 33	Produto 36	Produto 35	Produto 40	Produto 31 Produto 32 Produto 34 Produto 39	Produto 37 Produto 38
	50%			Produto 42 Produto 46		Produto 41 Produto 47	Produto 43 Produto 44 Produto 45 Produto 48 Produto 49 Produto 50
	Não consta entre os 50%			Produto 59 Produto 64 Produto 52	Produto 62 Produto 51	Produto 63 Produto 96 Produto 56	

QUADRO 07 – PRODUTOS FUNDAMENTAIS

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Para eleger os produtos mais importantes foram levados em consideração dois fatores: a quantidade de clientes que compram determinado produto, e o volume de vendas de cada produto, sendo que o primeiro fator foi considerado o mais importante. A tabela apresentada mostra o cruzamento dessas informações, possibilitando que os produtos sejam classificados por ordem de importância.

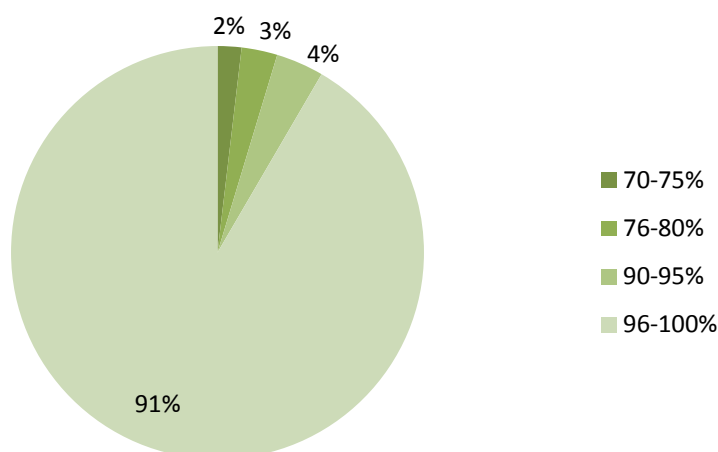


GRÁFICO 37 – PERCEPÇÃO DE VALOR E VALOR ATRIBUÍDO POR PRODUTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Para avaliar a sintonia entre a percepção de valor por parte dos clientes e o valor atribuído aos produtos por parte da Soluagro, foi elaborado um gráfico que apresenta essa relação. Analisando os dados acima podemos perceber que 91% dos clientes pagam entre 96 e 100% do valor tabelado para os produtos adquiridos. Além disso, 04% pagam entre 90 e 95%, ou seja, 95% dos clientes pagam mais acima de 90% do valor tabelado para os produtos adquiridos. Vale ressaltar que 72% dos clientes pagam 100% do valor tabelado nos produtos que compra.

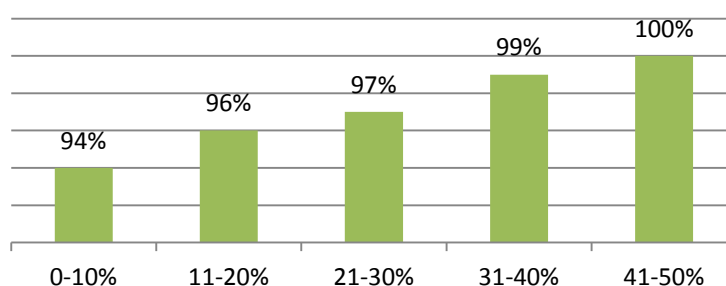


GRÁFICO 38 – VALOR PAGO E VALOR ATRIBUÍDO POR PRODUTO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Um dos possíveis motivos verificados para que o cliente não pague 100% do valor tabelado de determinado produto foi seu valor. Os produtos mais caros tiveram menores índices no valor efetivamente pago em termos percentuais, enquanto que os produtos mais baratos tiveram índices maiores. O gráfico acima mostra essa

evolução de maneira clara. A primeira coluna refere-se aos 10% de produtos mais caros comercializados pela Soluagro, sendo que por estes produtos, em média, os clientes pagam 94% do valor tabelado. A segunda coluna diz respeito aos entre 10 e 20% de produtos mais caros, sendo que para estes, o percentual pago sobe para 96%. Entre os 30 e 40% de produtos mais caros o valor pago pelos clientes já é de 99% do valor tabelado. E por fim, entre os 40 e 50%, os clientes mostram-se dispostos a pagar 100% do valor tabelado.

4.2 DADOS EXTERNOS

4.2.1 Fruticultura

De acordo com o site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010 foram produzidas mais de 40 bilhões de toneladas de frutas em território nacional, o que gerou uma receita de US\$ 20,6 bilhões. A área cultivada de fruticultura superou a marca de três milhões de hectares. O Brasil produziu 2,41% mais frutas em 2010 se comparado a 2009. Ainda segundo o IBGE, frutas como uva, maçã, manga, pêssego, goiaba, caqui e pera, apareceram entre os principais produtos agrícolas produzidos no ano de 2010 no que se refere à área plantada, área colhida, rendimento médio e valor da produção. Segundo a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) o Brasil exportou 800.547 toneladas de frutas frescas em 2010, o que revelou uma redução de 3,2% em relação aos embarques de 2009. Por outro lado, o valor dessas exportações aumentaram em 6,4%, pois os embarques em 2010 contabilizaram US\$ 839,5 milhões, sendo que em 2009 esse valor foi de US\$ 789,2 milhões.

O estado do Rio Grande do Sul foi o maior produtor nacional de uva, com mais da metade da produção brasileira. A cultura foi responsável por 31,4% do valor total das frutíferas do estado, acompanhada da maçã com 24,6%. O município de Bento Gonçalves foi o segundo maior produto nacional, com 100.300 toneladas, sendo responsável por 14,5% da safra gaúcha. Sua produção somente foi superada pelo município de Petrolina, que obteve uma produção de 141.480 toneladas, o que representou 72,5% da produção do estado e 10,5% da produção nacional. Grande parte das frutíferas do estado de Pernambuco é cultivada em perímetros irrigados,

com alta tecnologia e mão de obra especializada, concedendo alta qualidade aos frutos que têm como principal destino o mercado externo. Além disso, a viticultura da região Nordeste utiliza, na sua maior parte, cultivares que se destinam para mesa, possuindo maior valor que as uvas destinadas à produção de vinho.

O município de Petrolina, em Pernambuco, foi o que mais produziu frutas em 2010 e gerou uma receita de US\$ 619 milhões, crescimento de 24,5% em relação ao ano de 2009. O município é um dos principais produtores de uva, manga e goiaba do Brasil. É responsável por 82,3% da produção estadual de manga e 78,9% para a goiaba, refletindo na produção nacional na qual o município contribui com 13,5% e 22,6% respectivamente. Além disso, Juazeiro na Bahia e Pinheiros no Espírito Santo, também destacaram na produção frutícola em 2010.

A tabela abaixo revela as 22 espécies frutícolas produzidas no Brasil, classificadas de acordo com o valor da produção no ano de 2010. A uva aparece em terceiro lugar, com uma produção de R\$ 1.825.344.000. Em relação a 2009 teve uma queda de 1% na quantidade produzida, porém teve um aumento de 13,2% no valor da produção. A maçã aparece em sexto lugar, com uma produção de R\$ 875.426.000. Em relação a 2009 teve um aumento de 4,6% na quantidade produzida, porém teve uma queda de 7,2% no valor da produção. A manga aparece em décimo lugar, com uma produção de R\$ 599.057.000. Em relação a 2009 teve uma queda de 0,7% na quantidade produzida, e uma queda de 0,5% no valor da produção. O pêssego ficou em décimo quarto lugar, com uma produção de R\$ 234.265.000. Em relação a 2009 ocorreu um aumento de 2,1% na quantidade produzida, porém teve uma queda de 4,1% no valor da produção. A goiaba aparece em décimo quinto lugar, com uma produção de R\$ 225.104.000. Em relação a 2009 ocorreu um aumento de 6,4% na quantidade produzida, e um aumento de 5,4% no valor da produção. O caqui aparece em décimo sexto lugar, com uma produção de R\$ 156.645.000. Em relação a 2009 foi verificada uma queda de 4,1% na quantidade produzida, porém teve um aumento de 6,8% no valor da produção. Por fim, a pera aparece em vigésimo lugar, com uma produção de R\$ 20.264.000. Em relação a 2009 ocorreu um aumento de 10,2% na quantidade produzida, e um aumento de 10,6% no valor da produção.

1º	Laranja	12º	Limão
2º	Banana (cachos)	13º	Melão
3º	Uva	14º	Pêssego
4º	Mamão	15º	Goiaba
5º	Abacaxi	16º	Caqui
6º	Maçã	17º	Castanha-de-caju
7º	Melancia	18º	Abacate
8º	Maracujá	19º	Figo
9º	Coco-da-baía	20º	Pera
10º	Manga	21º	Noz (fruto seco)
11º	Tangerina	22º	Marmelo

QUADRO 08 – PRINCIPAIS FRUTAS PRODUZIDAS

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Vale ressaltar que dentre os 22 produtos apresentados na tabela, apenas os cinco primeiros (laranja, banana, uva, mamão e abacaxi) concentram 70% do valor da produção de frutas no Brasil em 2010.

	Área plantada (ha)	Área colhida (ha)	Valor da produção (R\$ 1.000)	Variação do valor da produção em relação ao ano anterior (%)	Participação no total da produção nacional (%)
SP	749.367	685.427	6.743.491	40,3	32,9
BA	338.216	337.973	3.088.468	7,4	15,1
RS	163.845	163.409	16.256.866	-4,5	7,9
MG	113.890	113.890	1.462.607	0,5	7,1
PE	98.596	94.385	1.068.670	31,9	5,2
Outros	1.539.181	1.528.055	6.530.198	8,3	31,8

QUADRO 09 – PRINCIPAIS ESTADOS FRUTICULTORES

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

O quadro 9 mostra a classificação dos principais estados produtores de fruticultura no ano de 2010. Em primeiro lugar aparece o estado de São Paulo com 32,9% da produção nacional, sendo que foi registrado um aumento de 40,3% no valor da produção em relação ao ano anterior. Em segundo lugar aparece o estado da Bahia com 15,1% da produção nacional, sendo que foi registrado um aumento de

7,4% no valor da produção em relação ao ano anterior. Em terceiro lugar aparece o estado de Rio Grande do Sul com 7,9% da produção nacional, sendo que foi registrada uma queda de 4,5% no valor da produção em relação ao ano anterior. Em quarto lugar aparece o estado de Minas Gerais com 7,1% da produção nacional, sendo que foi registrado um aumento de 0,5% no valor da produção em relação ao ano anterior. Por fim, em quinto lugar aparece o estado de Pernambuco, com 5,2% da produção nacional, sendo que ocorreu um aumento de 31,9% no valor da produção em relação ao ano de 2009. Os demais estados representaram 31,8% da produção nacional e tiveram 8,3% de aumento no valor da produção em relação ao ano anterior.

Analisando a distribuição geográfica do valor da produção das frutíferas, destaca-se o estado de São Paulo, sendo a laranja a principal responsável por esse aumento (28,3%). No estado da Bahia, o valor da produção das frutíferas cresceu impulsionado pelo aumento do maracujá que foi de 45,2%.

O quadro 10 revela os mesmos índices apontados na tabela anterior, porém ao invés de analisar a divisão estadual, analisa os índices dos principais municípios fruticultores do Brasil no ano de 2010.

	Área plantada (ha)	Área colhida (ha)	Valor da produção (R\$ 1.000)	Variação do valor da produção em relação ao ano anterior (%)	Participação no total da produção nacional (%)
Petrolina - PE	20.031	20.031	619.232	40,1	57,9
Juazeiro - BA	17.543	17.543	324.841	-2,7	10,5
Pinheiros - ES	3.073	3.073	200.443	-2,6	28,1
Mogi Guaçu - SP	11.830	11.830	174.521	15,6	2,6
Livramento de Nossa Senhora - BA	16.760	16.760	170.536	57,3	5,5
Itápolis - SP	23.580	23.580	160.931	22,5	2,4
Frutal - MG	8.541	8.541	159.640	1,2	10,9
Rio Real - BA	24.935	24.935	158.264	15,6	5,1
São Joaquim - SC	7.309	7.309	149.531	15,6	5,1
Miracatu - SP	4.807	4.807	145.833	203,3	2,2
Pirassununga - SP	11.627	11.627	145.056	397,8	2,2
Comendador Gomes – MG	8.230	8.230	140.262	26,7	9,6
Dom Basílio - BA	12.585	12.585	135.239	52	4,4
Mossoró - RN	7.400	7.400	128.400	9,2	30,4
Itapetininga - SP	12.929	12.920	127.440	15,6	1,9
Casa Branca - SP	14.564	13.154	126.385	-28,3	1,9
Porto Seguro - BA	4.037	4.037	123.073	5,4	4
Aguai - SP	9.975	9.975	120.358	101,5	1,8
Floresta do Araguaia - PA	5.660	5.660	116.440	9,6	18,8
São Miguel Arcanjo - SP	3.380	3.140	112.511	37,1	1,7
Demais municípios	2.774.299	2.696.002	16.981.017	14	82,8

QUADRO 10 – PRINCIPAIS MUNICÍPIOS FRUTICULTORES

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

4.2.2 Reflorestamento

O setor florestal apresenta grande importância para o crescimento da economia brasileira, sendo responsável por gerar um PIB de US\$ 21 bilhões ao ano, equivalendo a 4% do PIB total do país. As áreas reflorestadas atendem ao consumo da indústria para lenha, carvão vegetal, papel e celulose, madeira processada e painéis. Tendo em vista a diminuição gradativa, porém acelerada de nossas reservas florestais naturais e somando-se o aumento do consumo de produtos originários da madeira, constata-se a necessidade do aumento das áreas reflorestadas para melhor atender a demanda futura de madeira e assegurar a conservação das florestas remanescentes.

Atualmente no Brasil não existe um levantamento preciso quanto à área total reflorestada no país, pois os dados são estimados por iniciativas estaduais de meio ambiente e entidades que compõem as indústrias de base florestal, sendo que não são considerados os plantios em pequenas propriedades e nem aqueles não vinculados diretamente com a reposição florestal obrigatória. O setor florestal pode ser subdividido em dois grupos de produtos: não madeireiros e madeireiros.

Entre principais espécies reflorestadas no Brasil encontram-se: Pinus, Eucalipto, Paricá, Teca e Populus. De acordo com dados de 2005 da Sociedade Brasileira de Silvicultura (SBS) dentre o total de área florestal plantada (desconsiderando-se as florestas nativas) 57,6% pertencem ao Eucalipto, 32,2% ao Pinus e 10,1% às demais espécies.

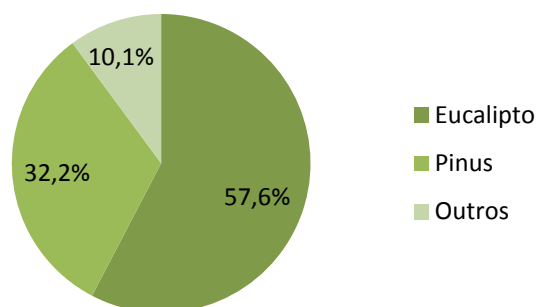


GRÁFICO 39 – ESPÉCIES REFLORESTADAS NO BRASIL

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Ainda de acordo com dados publicados no site da SBS de 2001, podemos analisar quais são os estados mais expressivos no reflorestamento de Pinus e Eucalipto:

	Estado	Pinus	Eucalipto	Total
1º	Minas Gerais	143.410	1.535.290	1.678.700
2º	São Paulo	202.010	574.150	776.160
3º	Paraná	605.130	67.000	672.130
4º	Bahia	238.390	213.400	451.790
5º	Santa Catarina	318.120	41.550	359.670
6º	Rio Grande do Sul	136.800	115.900	252.700
7º	Outros	37.830	128.060	165.890
8º	Espírito Santo	-	152.330	152.330
9º	Mato Grosso do Sul	63.700	80.000	143.700
10º	Amapá	80.360	12.500	92.860
11º	Pará	14.300	45.700	60.000

QUADRO 11 – PRINCIPAIS ESTADOS REFLORESTADORES

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Podemos também verificar a área total plantada por espécie, sendo que o Pinus possui 1.840.050 hectares (ha) e o Eucalipto 2.965.880 ha, juntos totalizando 4.805.930 ha, mostrando que o setor florestal é extremamente expressivo.

4.2.3 Floricultura

Estudos do IBGE realizaram um levantamento inédito, com informações baseadas no Censo Agropecuário 1995-1996 para obter maiores informações sobre a produção de flores e plantas ornamentais no Brasil. Esse setor emprega, em média, duas vezes mais trabalhadores do que a agropecuária nacional, predomina em propriedades com menos de 10 hectares e tem grande potencial exportador. Ainda não existem informações homogêneas obtidas de forma sistemática em nível nacional, mas foram detectados 2.963 estabelecimentos rurais, totalizando 72.488 hectares, cuja principal atividade era a produção de flores e plantas ornamentais.

A diversidade climática e a beleza da flora brasileira contribuem para que essa atividade agrícola tenha um grande potencial de crescimento, principalmente em relação aos demais países produtores. Além disso, a posição estratégica do Brasil frente ao mercado internacional é favorável, devido aos custos que são relativamente baixos.

O quadro 12 fornece informações sobre o perfil das propriedades no que diz respeito ao seu tamanho e número de trabalhadores. Podemos notar que a grande

maioria das propriedades possui menos de 10 ha, que representa 65% do total das propriedades. Além disso, 31% das propriedades possuem entre 10 e 100 ha. Também é possível notar que a concentração de trabalhadores é bastante elevada nos estabelecimento menores (até 100 ha) sendo que 46% estão nas propriedades com menos de 10 ha e 41% nas propriedades entre 10 e 100 ha. A grande maioria desses trabalhadores são homens, que representam 65%, sendo que as mulheres correspondem a 35% do total.

Área total (ha)	Estabelecimentos	Trabalhadores	Homens	Mulheres
Menos de 10	1941	10.014	6.412	3.602
Entre 10 e 100	916	10.430	6.709	3.721
Entre 100 e 1.000	77	1.243	942	301
Entre 1.000 e 10.000	08	127	111	16
Sem declaração	21	30	25	05
Total	2963	21.844	14.199	7.645

QUADRO 12 – TAMANHO DOS EMPREENDIMENTOS FLORICULTORES

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

Em 1994 foi criado o Instituto Brasileiro de Floricultura (IBRAFLOR), uma organização não governamental composta por diversos segmentos da floricultura. Segundo dados apresentados pelo IBRAFLOR referente aos cinco primeiros meses de 2011, flores e plantas ornamentais focadas no consumo final apresentaram uma tendência de perda de expressão financeira na balança comercial, por estarem mais sujeitas aos efeitos da crise internacional. As exportações de rosas e seus botões frescos representaram apenas 0,94% das vendas brasileiras no mercado internacional, enquanto que as de outras flores frescas e seus botões (lisianthus, gérberas, lírios, antúrios e outras tropicais) somaram participação relativa de apenas 1,63%. Em geral, levando em consideração os cinco primeiros meses, verificou-se uma queda de 56,87% em 2010 com relação a 2009.

As exportações de rosas têm como principais destinos Portugal (72,71%) e Holanda (27,29%), sendo que os principais estados brasileiros exportadores são São Paulo com 40,18%, Minas Gerais (principalmente a região de Barbacena) com 32,53% e Ceará com 27,29%. As demais flores frescas e seus botões têm como principais destinos Holanda (78,3%), EUA (17,66%) e Portugal (4,04%), sendo que

os principais estados brasileiros exportadores são Rio Grande do Norte com 73,39%, São Paulo com 17,66%, Ceará com 7,6% e Pernambuco com 1,35%.

5 PLANO DE AÇÃO DE MARKETING

5.1 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

O objetivo central deste Plano de Marketing é criar e manter clientes ao longo dos anos para suprir as necessidades diárias da empresa. Para atingir esse objetivo central seguem os objetivos específicos e suas respectivas estratégias:

- Conhecer profundamente nossos consumidores:
 - ✓ Decifrar suas reais necessidades e expectativas
 - ✓ Aplicar um questionário quantitativo
 - ✓ Coletar informações com os vendedores
 - ✓ Analisar dados internos sobre padrão de consumo dos clientes
 - ✓ Reunir todos os dados coletados para gerar informações úteis
- Segmentar o mercado de atuação:
 - ✓ Identificar as vantagens competitivas da empresa
 - ✓ Escolher os critérios de segmentação adequados
 - ✓ Identificar os mercados-alvo promissores
 - ✓ Trabalhar o composto de marketing adaptado para cada segmento
- Planejar adequadamente o portfólio de produtos:
 - ✓ Analisar dados internos do desempenho de cada produto
 - ✓ Analisar o ciclo de vida de cada produto
 - ✓ Classificar e coordenar os produtos de acordo com a matriz BCG
 - ✓ Determinar um mix de produtos específico para cada segmento
 - ✓ Atribuir benefícios para cada produto
- Criar ferramentas de análise constante do mercado:
 - ✓ Analisar constantemente as estratégias da concorrência
 - ✓ Acompanhar as tendências de mercado
 - ✓ Verificar o surgimento de novos nichos de mercado promissores
 - ✓ Verificar o surgimento de novas tecnologias

- ✓ Analisar constantemente as capacidades internas da empresa
- ✓ Acompanhar as circunstâncias sociais, políticas e econômicas do setor

5.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

5.2.1 Resumo de Mercado

O levantamento de dados internos e de pesquisas bibliográficas revelou a existência de mercados-alvo promissores para a empresa, pois estes apresentam tendências de crescimento e destaque internacional devido às características climáticas e territoriais do Brasil. Nossos mercados-alvo são:

- Fruticultura
- Poda urbana
- Reflorestamento
- Viveiros de reflorestamento
- Floricultura

5.2.1.1 Fatores geográficos

A divisão geográfica dos mercados-alvo revelou que para cada segmento existem estados com maior potencial e que devem ser trabalhados com maior ênfase, como podemos observar no quadro 13:

	Fruticultura	Reflorestamento	Viveiros de reflorestamento	Poda urbana	Floricultura
RS	X	X			
SP	X	X	X		X
PR	X	X		X	
SC	X	X			
MG	X	X	X	X	X
BA	X	X	X		
MA			X		
ES	X	X	X		
PI			X		
MS		X	X		
CE					X
GO		X			
PA		X			
RJ			X		
RN					X
AM		X			

QUADRO 13 – SEGMENTOS DE ATUAÇÃO

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

5.2.1.2 Fatores comportamentais

Padrões de consumo:

- Usuários realizam em média 4,85 compras por ano
- Usuários realizam em média uma compra a cada 75 dias
- Usuários gastam em média R\$ 1.896,87 por compra
- Usuários compram em média 46 unidades por compra
- Usuários pagam em média R\$ 47,72 por unidade

Benefícios procurados:

- Usuários que possuem varejos e querem disponibilizar nossa marca em suas prateleiras para oferecer variedade aos seus clientes
- Usuários que prezam pela qualidade e bom desempenho das ferramentas para seu próprio conforto e pela boa produtividade de seu trabalho
- Usuários que não adotam o preço como principal fator decisivo no momento da compra, uma vez que não se importam em pagar mais por ferramentas de qualidade

5.2.1.3 Necessidades do mercado

A Soluagro oferece aos produtores do setor agrícola uma grande diversidade de ferramentas para as mais diversas atividades relacionadas à poda e manutenção de árvores frutíferas, reflorestadas, urbanas e produção de mudas. Seu objetivo é oferecer os seguintes benefícios para seus clientes:

- Artigos de qualidade. Grande parte de nossos clientes têm suas produções destinadas para exportação e necessitam produzir com qualidade, para isso, nada melhor do que utilizar ferramentas de qualidade.
- Design ergonômico. O trabalho agrícola é árduo e muitas vezes requer horas seguidas de atividade. Nossos produtos são projetados para reduzir a fadiga e o desgaste, fazendo com que a produtividade dos trabalhadores melhore e aumente.
- Atendimento ao cliente. O momento exato para fazer a poda ou colheita não pode esperar, portanto nossos clientes necessitam de um atendimento exemplar e ágil.
- Pós-vendas de excelência. Garantir a satisfação do consumidor mesmo depois da compra, oferecendo peças de reposição e garantia contra defeitos de fabricação.

5.2.2 Análise SWOT

	FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL
INTERNO	1. Tratar cada cliente com individualidade por ser uma pequena empresa 2. Possuir uma experiência de mais de 10 anos no setor agrícola 3. Possuir exclusividade de representação das marcas com que trabalha 4. Possuir credibilidade com os fornecedores e clientes 5. Oferecer prazos de pagamento aos clientes 6. Possuir produtos a pronta entrega 7. Possuir um sistema de entregas eficiente 8. Possuir peças de reposição para grande parte das ferramentas comercializadas 9. Oferecer garantia da qualidade contra defeitos de fabricação	1. Dificuldade na formação de uma equipe de vendas adequada 2. Ações de marketing descoordenadas 3. Ausência de <i>feedback</i> das ações de marketing executadas 4. Falta de controle efetivo do estoque
EXTERNO	1. Descoberta de novos nichos de mercado 2. Variações cambiais favoráveis 3. Tendência de crescimento nos mercados de atuação da empresa 4. E-commerce 5. Falhas estratégicas da concorrência	1. Ações bem sucedidas da concorrência 2. Variações cambiais desfavoráveis 3. Crise financeira internacional 4. Políticas governamentais de barreira às importações 5. <i>Transtime</i> das cargas muito elevado 5. Uso de novas tecnologias em substituição às ferramentas convencionais 6. Sazonalidade das vendas 7. Invasão do mercado com produtos chineses

QUADRO 14 – ANÁLISE SWOT

Fonte: elaboração própria/Soluagro.

5.2.3 Concorrência

As marcas concorrentes consideradas do mesmo grupo estratégico são:

- Felco. Marca suíça, principal concorrente, pois seus produtos possuem uma diferenciação de qualidade. Localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, a marca trabalha com maior força na região Sul do Brasil.

- Carpa do Brasil. Marca portuguesa, seus produtos não são referência de qualidade, porém os preços acessíveis têm chamada atenção dos consumidores do setor. Além disso, elaboram cópias dos produtos da ARS e devido à grande similaridade física, acabam confundindo os consumidores. Possuem uma penetração de mercado superior a da Felco, e trabalham em todas as frentes regionais, principalmente Sul e Nordeste.
- Okatsune. Marca japonesa, seus produtos são de alta qualidade e seus preços são compatíveis aos nossos, porém não conseguem atender ao mercado consumidor de maneira plena devido a sua baixa escala de produção e pequena variedade de produtos.
- Marcas chinesas. Essas marcas são especialistas em elaborar cópias de produtos de alta qualidade, utilizando matéria-prima e mão de obra baratas. Sua qualidade é baixa e geralmente deixa os consumidores não satisfeitos, porém os preços acessíveis chamam a atenção do consumidor.
- Fábricas nacionais: Corneta e Tramontina. Marcas brasileiras, não são exemplos de qualidade, porém devido à produção nacional, seus preços são extremamente competitivos.

5.2.4 Produtos

Todos os produtos comercializados são importados, possuem qualidade inquestionável e estão disponíveis para pronta entrega. Representam as mais novas e melhores tecnologias do mercado, e visam facilitar ao máximo a vida do produtor rural. Os produtos podem ser divididos basicamente em:

- Tesouras. Atendem a diversas finalidades como poda, raleio e colheita. Para cada finalidade existe uma série de modelos, sendo que o cliente pode escolher o produto que melhor atende às suas necessidades em termos de preço, ergonomia e desempenho.
- Serras. Dobráveis, com ou sem bainha, com cabo de madeira ou de aço, as serras atendem aos mais diversos consumidores, pois podem ser utilizadas para fruticultura, reflorestamento ou poda urbana. Assim como as tesouras,

para cada finalidade existe uma série de modelos que atendem melhor ao cliente por oferecer opções de preço, ergonomia, tamanho e desempenho.

- Peças e acessórios. São limas e pedras de afiação, parafusos, molas, porcas, amortecedores, dentre outros. Destinados à manutenção e reparo, prolongam a vida útil das ferramentas e mantêm seu desempenho satisfatório durante mais tempo, reduzindo os custos do consumidor.
- Alceadores. Equipamento especial para facilitar a amarração de ramos pendentes em parreiras e hortaliças. Embora não seja fundamental para o desempenho de sua função, traz um grande aumento de produtividade devido a sua praticidade.
- Fitas de enxertia. Fita especialmente desenvolvida para facilitar o enxerto de mudas frutíferas e aumentar o aproveitamento dos enxertos produzidos.

5.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

O principal regente da estratégia de marketing será a segmentação de mercado, direcionando e potencializando todos os esforços. A etapa inicial será priorizar as regiões geográficas onde a empresa tem melhor desempenho, a fim de extrair os melhores resultados possíveis.

5.3.1 Finalidade do Negócio

Oferecer a todos os clientes ferramentas agrícolas de alta qualidade, com eficiência, confiabilidade, inovação e custo benefício superiores ao das demais empresas deste ramo de atividade. A Soluagro pretender ser uma empresa referência no mercado brasileiro de ferramentas agrícolas, oferecendo somente produtos de alta qualidade, visando melhorar a produtividade dos nossos consumidores.

5.3.2 Objetivos de Marketing

- Manter a cada ano um crescimento positivo
- Aumentar continuamente a penetração de mercado

- Dominar o mercado consumidor das regiões Sul e Sudeste
- Expandir gradativamente o domínio de mercado para as demais regiões
- Coordenar as ações através do composto de marketing

5.3.3 Objetivos Financeiros

- Aumentar as margens de lucro através da comercialização varejista
- Manter um orçamento direcionado para área de pesquisa de mercado
- Manter um orçamento direcionado para ações de marketing

5.3.4 Posicionamento Competitivo

A Soluagro irá se posicionar como empresa líder de mercado e referência no fornecimento de ferramentas e acessórios agrícolas. Esse posicionamento será alcançado através da sua vantagem competitiva: representação exclusiva das marcas representadas e diferenciação dos produtos. A Soluagro atua nesse mercado há mais de dez anos e sempre trabalhou para garantir a satisfação seus consumidores, e por esse motivo tem credibilidade.

5.3.5 Implementação

As ferramentas de implementação do plano de marketing serão baseadas na coordenação entre os componentes do composto de marketing, para que todas as ações realizadas tenham como foco em um mesmo objetivo e deixem mensagens claras aos consumidores:

- Preço: os preços praticados serão diferenciados entre atacado e varejo
- Praça: na região Sul a distribuição será feita principalmente através de varejistas, as demais regiões serão atendidas através da loja virtual
- Produto: o mix de produtos será composto especificamente para cada segmento de atuação definido como mercado-alvo

- Promoção: as iniciativas de promoção serão direcionadas para cada segmento de atuação, bem como serão diferenciadas de acordo com a região geográfica a ser atingida

5.3.6 Controle e Monitoramento

As ferramentas de controle e monitoramento irão levar em consideração o desempenho de mercado e o desempenho financeiro. Para tanto, alguns dados serão acompanhados constantemente para avaliar:

- Desempenho das vendas
- Participação de mercado
- Atitudes e lealdade dos clientes
- Retorno financeiro das ações de marketing executadas

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um plano de ação de marketing é fundamental atualmente, principalmente devido à alta competitividade do mercado. As empresas que souberem adotar o marketing como filosofia e colocar as necessidades de seus consumidores em primeiro lugar terão grande vantagem frente à concorrência. Transformar produtos em benefícios esperados, satisfazer os clientes e acompanhar as constantes mudanças do mercado tornaram-se fatores chave para o sucesso.

O plano apresentado nesse trabalho demonstrou basicamente a estratégia central da empresa, o posicionamento competitivo a ser adotado e as ações de implementação do plano. Ao desenvolver esse planejamento foi possível perceber que segmentar o mercado era tão necessário quanto desenvolver o próprio plano. Direcionando os esforços corretamente, o projeto foi capaz de oferecer ações específicas para cada mercado de atuação da empresa e facilitou as análises de potencial de mercado.

Embora por vezes um processo dispendioso, com esse trabalho foi possível perceber que mesmo uma empresa de pequeno porte é capaz de elaborar um plano de marketing. Esse trabalho contribuiu significativamente como um processo de autoconhecimento da empresa, no qual foram analisados aspectos importantes que até o momento passavam despercebidos. Como resultado, pudemos observar um maior conhecimento da realidade interna (como produtos e capacidades e ativos disponíveis) e externa (concorrência e clientes) da empresa. Esse conhecimento produzido será capaz de auxiliar na tomada de decisões e contribuirá para que todas as ações de marketing dentro da empresa sejam mais eficientes, coordenadas entre si e capazes de gerar resultados benéficos e perceptíveis.

REFERENCIAL

Balço do Comércio Exterior da Floricultura em 2011. Disponível em: <<http://www.ibraflor.com>> Acesso em: 14 de maio de 2012.

FERRELL, O.C., & LUCAS, G.H. (1987) Na evaluation of progress in the development of a definition of marketing. *In: Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 15, nº 3, pg 12-23.

HANSEN, F. (1972) Backwards segmentation using hierarchical clustering and Q-Factor analysis, *ESOMAR Seminar*, maio.

HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado.** São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

Produção Agrícola Municipal: culturas temporárias e permanentes 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 14 de maio de 2012.

RICHES, Raimar; LIMA, Cecília. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro.** São Paulo, Nobel, 1991.

Sociedade Brasileira de Silvicultura. Disponível em: <<http://www.sbs.org.br>> Acesso em: 14 de maio de 2012.

VYAKARNAM, Shailendra; LEPPARD, John. **Como Montar um Plano de Ação de Marketing.** Rio de Janeiro: Infobook, 1996.